

UNIVERSITÉ DE NEUCHÂTEL
FACULTÉ DE DROIT ET DES SCIENCES ÉCONOMIQUES

Horaire de travail libre à l'exemple d'une importante entreprise horlogère

THÈSE

PRÉSENTÉE A LA FACULTÉ DE DROIT ET DES SCIENCES ÉCONOMIQUES
POUR OBTENIR LE GRADE DE DOCTEUR ÈS SCIENCES ÉCONOMIQUES

PAR

BERNARD ZUMSTEG

IMPRIMERIE DELACHAUX & NIESTLÉ S. A., NEUCHÂTEL

1971

HORAIRE DE TRAVAIL LIBRE
A L'EXEMPLE D'UNE IMPORTANTE
ENTREPRISE HORLOGÈRE

Cet ouvrage est publié dans la collection
«Bibliothèque professionnelle et sociale»
aux Editions Delachaux et Niestlé, Neuchâtel et Paris

UNIVERSITÉ DE NEUCHÂTEL
FACULTÉ DE DROIT ET DES SCIENCES ÉCONOMIQUES

Horaires de travail libre à l'exemple d'une importante entreprise horlogère

THÈSE

PRÉSENTÉE À LA FACULTÉ DE DROIT ET DES SCIENCES ÉCONOMIQUES
POUR OBTENIR LE GRADE DE DOCTEUR ÈS SCIENCES ÉCONOMIQUES

PAR

BERNARD ZUMSTEG

IMPRIMERIE DELACHAUX & NIESTLÉ S. A., NEUCHÂTEL
1971

UNIVERSITÉ DE NEUCHÂTEL

FACULTÉ DE DROIT ET DES SCIENCES ÉCONOMIQUES

M. BERNARD ZUMSTEG est autorisé à imprimer sa thèse de doctorat
ès sciences économiques « Horaire de travail libre à l'exemple d'une
importante entreprise horlogère ».

Il assume seul la responsabilité des opinions énoncées.

Neuchâtel, 5 mai 1971.

*Le doyen de la Faculté de droit
et des sciences économiques*
FRANÇOIS CLERC



A ma chère mère

Préface

Depuis deux ans environ, régulièrement et à un rythme qui s'accélère, la presse helvétique rapporte que telle ou telle entreprise industrielle fait bénéficier tout, ou plus souvent une partie de son personnel d'une plus grande souplesse d'horaire. Au récent congrès de l'AEDP (Association européenne des directeurs et chefs du personnel) à Genève, les horaires de travail souples et individualisés étaient à l'ordre des discussions de tous les groupes d'échanges d'expériences. Or sur ce problème, l'information reste parcimonieuse; il n'existe que quelques modestes articles de revue, à quoi on peut ajouter la possibilité de participer à des journées de réflexion organisées par des institutions de formation ou des associations professionnelles. L'ouvrage présenté ici va donc à la rencontre d'un besoin d'information et correspond bien à un souci du moment.

Une autre raison qui justifie également l'importance de cette étude, c'est l'importance du sujet. Parmi les progrès sociaux réalisés ces dernières années, l'évolution des horaires vers plus de souplesse n'en représente pas l'aspect le plus négligeable. On s'en rendra mieux compte d'ici quelques années lorsque cette innovation aura gagné presque tous les secteurs de la vie économique et aura porté tous ses fruits. Je ne m'appesantirai pas sur les conséquences facilement imaginables d'un horaire souple — et par là-même d'un étalement des heures de fort trafic représentées par le début, la fin et l'interruption de la journée de travail — sur l'organisation de nos cités ou sur l'avantage que représente pour les collaborateurs la possibilité d'organiser selon leurs besoins une partie de leur temps de travail, mais en tant que conseiller de relations humaines, j'attire l'attention sur les potentialités de cette innovation comme ferment de mutation de mentalité. Nous sommes convaincus que l'application correcte d'un horaire souple et partiellement individualisé devrait favoriser le dialogue et renforcer le sens des responsabilités.

Les adversaires de cette nouvelle liberté argueront des difficultés d'organisation et de planification qui découlent de son application. Il est certain qu'un

horaire souple et individualisé n'est pas réalisable sans autre partout et pour tout le monde, et que certaines catégories de personnel ne pourront que difficilement en bénéficier. Néanmoins, la grande majorité des entreprises industrielles et de services qui feront l'effort d'introduire cette innovation constateront après quelques mois ou années qu'une planification précise du travail reste possible. En effet, après une première période de flottement, généralement assez courte, chaque collaborateur trouve son rythme de travail quotidien, hebdomadaire, saisonnier. Peu de variations, si ce n'est celles dues à des événements particuliers ou à des périodes gratifiées d'une météorologie favorable, ne viennent perturber ces rythmes.

Des résultats vraiment satisfaisants ne pourront être observés que si cette souplesse d'horaire est accordée au personnel avec magnanimité et assortie d'un minimum de contraintes. Si c'est uniquement pour suivre une mode, il est peu probable que le personnel ressente cette innovation comme une nouvelle liberté octroyée et en retour fasse bénéficier l'entreprise d'une amélioration de productivité corollaire d'une amélioration de climat.

Bienne, le 6 août 1971

J. BOINAY, directeur du personnel

Avant-propos

Cet ouvrage, qui présente les causes de l'introduction d'un horaire de travail libre, ses problèmes et ses conséquences, est l'expression de la mise en pratique d'une théorie. Je suis conscient qu'il contient, sous un angle purement littéraire, de nombreuses imperfections. Convaincu des résultats positifs de ce nouveau système d'horaire, j'en ai quelquefois accentué les « défauts ». Si le lecteur perçoit de la redondance, je l'ai voulu dans un but didactique.

A court terme, les avantages ressentis se partagent également entre le personnel et l'employeur. En tant qu'économiste industriel et par le but à atteindre, je me suis arrêté là. A long terme par contre, j'entrevois d'autres incidences au rayonnement beaucoup plus vaste. Il sera, par exemple, fort intéressant de lire les analyses faites en Allemagne où, après trois ans d'application de l'horaire de travail libre, il a été constaté une diminution des échecs scolaires chez les enfants dont les parents bénéficient de ce nouveau système d'horaire. D'autres incidences sur les besoins fondamentaux de la personne se révéleront progressivement. Je les conçois dans le sens du nouveau concept apparu dans le management américain : « Organization Development » dont le principe est d'« asseoir » les motivations, les structures, les rapports hiérarchiques sur l'authenticité psychologique. Les objectifs visés vont bien au-delà de la recherche de recettes d'efficacité. Il s'agit de transformer la condition même de l'homme au travail, et de bâtir l'entreprise sur les fondements d'un véritable humanisme.

Cet ouvrage, qui se propose de contribuer au développement du sens des responsabilités du personnel, n'aborde donc qu'un sous-ensemble de la participation qui est l'une des perspectives de la future société industrielle.

Sans la compréhension et le soutien de plusieurs personnes, ce livre eût été plus imparfait et n'eût pu voir le jour si rapidement. C'est pourquoi

je tiens à remercier tout spécialement, d'une part, M. Joseph BOINAY, Directeur du Personnel de la maison OMEGA, Louis Brandt & Frère S.A. à Bienne, qui a toujours suivi de près l'évolution de l'étude originelle jusqu'à sa mise en application en me faisant bénéficier de sa riche et solide expérience industrielle, et, d'autre part, M. Fritz FISCHBACHER, professeur d'économie industrielle à l'Université de Neuchâtel, pour ses nombreux conseils démontrant un pragmatisme remarquable et pour les corrections judicieuses apportées à l'original de ma thèse. Ma gratitude s'adresse aussi à tous les collaborateurs de la Direction du Personnel qui, directement ou indirectement, ont contribué à la réussite de l'application de ce nouveau système d'horaire.

Enfin, ma reconnaissance va encore à M^{lle} Marie-Claire GRISEL, pour les nombreux manuscrits qu'elle a aimablement dactylographiés.

B. Z.

Le premier souci métaphysique de l'homme
est la raison d'être, le second est celui de la
liberté.

(A. KAUFMANN et J. PEZÉ, *Des sous-
hommes et des super-machines*)

INTRODUCTION

Le personnel :

Quelles sont ses exigences et comment les satisfaire ?

1 ÉVOLUTION DE QUELQUES IDÉES

Dans le passé, l'homme travaillait pour satisfaire ses divers besoins équivalant au minimum vital. Il travaillait essentiellement dans le secteur primaire et jouissait d'une relative autonomie. L'évolution de l'économie l'a déplacé peu à peu dans le secteur secondaire. Il s'est trouvé, dès ce moment, confronté avec un employeur qui devait s'occuper de sa position sociale.

Dans les années 1940 à 1950, les entreprises s'étaient lancées dans le développement des relations humaines, croyant que la revendication principale du travailleur était : « Traite-moi mieux ». Aujourd'hui, il a de nouveaux besoins qui vont au-delà du salaire et de la sécurité de l'emploi. Son aspiration s'élève : il veut jouir pleinement de sa dignité d'homme, il veut, à juste titre, et pour le bien de chacun, que se réalise sa nouvelle revendication : « Utilise mieux mes capacités ».

Ce désir de participation a été traité dans une nouvelle théorie sur la motivation de l'homme au travail, qu'il soit cadre, employé ou ouvrier, par Frederick Herzberg ¹, professeur de psychologie à la Cleveland's Case Western University.

Dans cette théorie, Frederick Herzberg définit les notions de « motivateurs (motivators) positifs » et de « motivateurs négatifs ». Seuls les premiers constitueraient, pour le travailleur, la source d'une satisfaction profonde et durable et joueraient dans le sens d'une incitation au travail ; les seconds feraient seulement disparaître les causes éventuelles de mécontentement et auraient, par conséquent, un effet préventif et non curatif. D'après l'auteur, l'argent est de ceux-ci.

¹ FREDERICK HERZBERG, *Motivation to work*, éd. Wiley 1959, 2^e édition ; *Work o the nature of men*, éd. World 1966.

Parmi les facteurs « positifs », Frederick Herzberg note : la « réalisation » de la personnalité du travailleur, la « prise de conscience » par la direction de cette réalisation, la responsabilité accrue qui lui est donnée en fonction de ses performances, la possibilité qu'il a de s'enrichir intellectuellement (et non pas seulement d'accroître ses connaissances professionnelles), l'augmentation de ses chances de promotion.

Parmi les motivateurs « négatifs » figurent : la politique générale et l'administration de l'entreprise, les conditions de travail, le salaire. Tous ces facteurs ne motiveraient pas le travailleur dans sa personnalité profonde. Ils ne peuvent que lui causer du bien-être et concourir, par conséquent, à améliorer, comme dit l'auteur, son « hygiène mentale ».

Les idées de Frederick Herzberg trouvent un écho de plus en plus favorable dans les états-majors des entreprises américaines : deux cents, environ, d'entre elles les appliquent d'ores et déjà de manière plus ou moins intensive. Elles les conduisent à révolutionner leur conception de la gestion et à bouleverser la structure de leurs organisations, du haut en bas de l'échelle : ici, on autorise les ouvriers à décider eux-mêmes des méthodes d'assemblage, là, on supprime la chaîne de montage pour la remplacer par des équipes d'ouvriers qui établissent les normes de leur propre rendement.

Ces entreprises admettent donc avoir fait fausse route et se rallient à la conclusion à laquelle ont abouti les études menées par Herzberg : il convient de créer un environnement de travail qui reflète la nature profonde de l'homme et libère son potentiel de créativité, aliéné dans le système traditionnel d'organisation.

L'atteinte de cette finalité ne peut s'opérer qu'en franchissant plusieurs étapes, dont la plus importante paraît être la participation.

Aussi dans cet ouvrage, nous nous proposons de présenter un nouveau système d'horaire — nous l'appellerons horaire de travail libre — qui touche deux points marquants de l'économie industrielle, à savoir :

- le développement du sens des responsabilités,
- les améliorations des conditions de travail.

Avant de donner une définition de l'horaire de travail libre, voici comment a évolué la position de l'horaire dans l'échelle des exigences de satisfaction du personnel.

Dans une étude réalisée en 1937 par Wyatt, Langdon et Stock¹, il a été choisi les dix facteurs suivants, classés dans le tableau 1 par ordre d'importance.

¹ WYATT, LANGDON et STOCK, *Fatigue and Boredom in Repetitive Work*, Industrial Health Research Bord, Report N° 77, Londres 1937.

Tableau 1. Classification des facteurs de satisfaction du personnel en 1937

<i>Rang</i>	<i>Facteurs</i>
1	Travail stable
2	Conditions de travail confortables
3	Bons compagnons de travail
4	Bon patron
5	Chances d'avancement
6	Hauts salaires
7	Opportunité de se servir de ses idées
8	Possibilité d'apprendre un métier
9	Bons horaires
10	Travail facile

En 1947, M. Jurgensen¹ entreprit une nouvelle étude sur l'ordre de préférence de dix facteurs; voici, dans le tableau 2, quels en furent les résultats par ordre d'importance:

Tableau 2. Classification des facteurs de satisfaction du personnel en 1947

<i>Rang</i>	<i>Facteurs</i>	
1	Sécurité de l'emploi	
2	Chance d'avancement	
3	Nature du travail	
4	Compagnie	
5	ex aequo	Salaire, coéquipiers
6		
7	Contrôle et personnel de maîtrise	
8	Horaires de travail	
9	Conditions de travail	
10	Avantages financiers	

¹ M. JURGENSEN, *What Job Applicants Look for in a Company*, *Personnel Psychology*, 1947.

En 1961, une autre enquête réalisée par Englang et Stein¹, portant sur onze facteurs de satisfaction de travail a donné, par ordre d'importance, les résultats présentés dans le tableau 3.

Tableau 3. Classification des facteurs de satisfaction du personnel en 1961

<i>Rang</i>	<i>Facteurs</i>
1	Conditions de travail
2	La compagnie
3	Le salaire
4	Les horaires
5	Les collègues
6	La nature du travail
7	Le commandement
8	Les promotions
9	Les communications
10	La reconnaissance
11	La sécurité

Sur la base de ces trois études, on voit d'une part qu'en 1937, les bons horaires figuraient au neuvième rang sur dix positions, et ceci à cause de la situation économique; en 1947, ils occupaient le huitième rang et en 1961 le quatrième sur onze positions.

D'autre part, nous savons que dans les motivations des besoins acquis, ce qui est considéré comme le luxe d'une génération ne devient plus que l'indispensable de la suivante. En guise d'exemple, nous voyons sur les tableaux *supra* que la position de la sécurité de l'emploi occupait les premiers rangs en 1937 et en 1947, pour passer au dernier rang en 1961.

Nous venons donc de voir la nécessité qu'il y a de poursuivre les études de deux aspects primordiaux d'une politique industrielle dynamique: le développement du sens des responsabilités et la satisfaction des exigences du personnel. Nous pensons que ce double but peut être atteint par l'introduction de l'horaire de travail libre.

¹ ENGLANG et STEIN, *Betriebsklima in deutschen Firmen*, München, Ott-Verlag, 1963.

2 QU'ENTEND-ON PAR HORAIRE DE TRAVAIL LIBRE ?

L'horaire de travail libre est un horaire où chacun peut fixer librement le début et la fin de sa journée de travail ainsi que la longueur de la pause de midi dans des limites fixées d'une part par l'employeur et d'autre part par la législation y relative. L'entreprise doit, pour des raisons économiques, physiologiques et juridiques, imposer quelques restrictions à une liberté totale de l'horaire de travail.

Si les limites du travail de jour fixées par le législateur s'adaptent bien au secteur primaire de l'économie, il faut constater qu'elles ne correspondent pas aux habitudes du secteur secondaire. Ainsi, par exemple, l'employeur fixera, comme limites absolues :

Début du travail, au plus tôt : 06.00 h.

Fin du travail, au plus tard : 18.00 h.

De plus, pour des raisons d'information, de relations interdépartementales et externes, il faut que durant certaines heures de la journée tout le personnel soit présent. Nous appellerons « tronc commun » ces heures de présence obligatoire.

Ces heures fixes représentent, en principe, les deux tiers d'une journée de travail, ce qui nous donne, par exemple, la situation suivante :

Présence obligatoire le matin : de 08.00 à 11.00 h.

Présence obligatoire l'après-midi : de 14.00 à 16.00 h.

Le dernier tiers de la journée peut, en principe, s'effectuer selon les désirs du personnel moyennant l'observation d'une pause pour le repas de midi (art. 15 L.F.T.)¹. En admettant que l'on travaille 8,80 h. par jour, le personnel n'est pas tenu d'accomplir journalièrement ce nombre d'heures de travail. Il appert que, quotidiennement, la durée minimum de travail équivaut au tronc commun et celle du maximum aux limites absolues. Pour effectuer les décomptes, l'unité de temps est le mois avec indication de situation tous les quinze jours. On se rend compte que l'on donne ainsi, à tout le personnel horaire, la notion mensuelle du temps, ce qui devrait permettre, espérons-nous, de faciliter la réalisation du phénomène de la mensualisation.

Sur la base des expériences réalisées jusqu'à ce jour, nous constatons que ce nouveau système d'horaire augmente la liberté du personnel et exige un développement du sens des responsabilités à tous les échelons, à la satisfaction des deux parties : employeurs et personnel.

¹ L.F.T. : Loi fédérale sur le travail dans l'industrie, l'artisanat et le commerce, du 13 mars 1964 (abrégée L.T. dans la suite de l'ouvrage).

3 CONSÉQUENCES DE L'INTRODUCTION DE L'HORAIRE LIBRE DANS UNE GRANDE ENTREPRISE ALLEMANDE ¹

Puisque chacun peut fixer librement le début et la fin de sa journée de travail, il en découle qu'à la fin du mois il y a une différence entre le nombre d'heures théorique à accomplir et le nombre d'heures effectivement travaillées.

Cette différence doit arbitrairement, moyennant observation de la loi sur le travail en vigueur dans le pays considéré, être fixée à un maximum et à un minimum; les reports d'un mois sur l'autre sont autorisés. Ce point-là nous montrera comment et pourquoi le sens des responsabilités du personnel se développe.

Sur le plan individuel, les collaborateurs ont aussi la possibilité, grâce à l'horaire libre, d'éviter les embouteillages de la grande ville, en choisissant un itinéraire approprié. Le temps gagné de la sorte peut représenter pour chacun quelques heures par mois. Le personnel n'est plus aussi harassé en se rendant à l'usine et peut, ainsi, se mettre à son travail en de bien meilleures conditions physiques et morales que ce n'était le cas avant l'introduction de ce nouveau système d'horaire.

Le déplaisant problème de la ponctualité a, de ce fait, également été résolu et a complètement perdu son importance pour l'entreprise. Abstraction faite des absences de service et en tenant compte uniquement des heures de présence à l'entreprise, celle-ci n'enregistre plus de pertes de temps, quelles que soient les heures d'arrivée et de départ du collaborateur. L'important pour une entreprise est donc le fait que le collaborateur soit sur place quand on a besoin de lui. Les craintes du début à ce sujet n'existent plus depuis longtemps, car dans l'utilisation de son temps, le personnel était, presque sans exception, prêt à prendre en considération les besoins de l'entreprise. La continuité dans le travail n'a aucunement souffert. Comme les collaborateurs pouvaient — tel au sein d'un groupement sportif — discuter et comprendre la nécessité de collaboration pour certains travaux, d'une façon plus flexible que ce n'était le cas par planification extérieure, l'horaire libre n'a pas entraîné une détérioration, mais plutôt une amélioration du rendement de l'entreprise, ce qui est toutefois difficile à mesurer par cas individuel.

On voit donc que le personnel a très bien compris l'intention de l'entreprise qui, avec l'introduction de l'horaire libre, entend éveiller et

¹ Bölkow-Messerschmitt-Blohm GmbH, à Ottobrunn, près de Munich.

développer le sens des responsabilités des collaborateurs. Pour cette raison, il n'est pas étonnant que l'horaire libre ait conduit à une amélioration sensible du climat d'entreprise. Même le fait d'avoir introduit dans les départements des horloges de pointage pour le contrôle du nombre d'heures travaillées — ce qui est le système le plus simple, le plus classique et le moins coûteux pour l'employeur, mais il y en a d'autres, dont celui proposé dans cette étude — n'y a rien changé. Ceci est d'autant plus remarquable, du fait que cette entreprise occupe plus de mille universitaires qui se soumettent volontiers à cette formalité. Mais ici, nous tenons à préciser que l'obligation de pointer ne sert pas du tout à un contrôle de précision, mais uniquement à permettre une mesure globale des heures travaillées. Dès que cette notion est comprise par le personnel, l'obligation de pointer n'est pas ressentie comme discriminante.

L'horaire libre a également apporté bon nombre d'avantages qui peuvent être clairement définis. Ceux-ci se manifestent lors du paiement des heures supplémentaires et de la déduction des absences (non compris maladies et congés). Les charges de ce compte ont diminué de 50 %. Tout l'absentéisme de courte durée (par exemple médecin, dentiste, administration, affaires bancaires) se place en dehors du tronc commun (heures de présence obligatoire). Aussi, le personnel ne doit plus justifier un départ avant l'heure et l'employeur gagne ces absences, car elles sont compensées.

Une autre crainte qui s'est avérée fausse est celle née de l'éventuel solde négatif pour tout le personnel. Si la limite négative maximum est fixée à 10.00 h., le risque connu, pour une entreprise de 3 000 personnes, représente un déficit de capacité de 30 000 heures de travail. L'expérience montre que tout le personnel a un crédit de quelques heures, de sorte que l'entreprise bénéficie de quelques milliers d'heures travaillées à l'avance. Ces heures seront naturellement compensées, mais mensuellement le bilan présente un solde positif en faveur du personnel.

L'expérience acquise avec l'horaire de travail libre a démontré que plusieurs dogmes qui, jusqu'à ce jour, étaient déterminants doivent être changés.

Il est aussi évident que le travail dépendant et la ponctualité ne vont pas inéluctablement de pair. La thèse selon laquelle le salarié doit être constamment surveillé pour réaliser un travail productif est également mise en cause.

Les expériences réalisées jusqu'à ce jour avec l'horaire de travail libre, tel que nous l'avons défini ci-dessus, ont démontré que les collaborateurs, avec leur conscience des responsabilités, sont prêts à honorer pleinement la confiance mise en eux.

PREMIÈRE PARTIE

Les sept raisons majeures qui ont poussé
une importante entreprise
horlogère à se pencher sur ce problème

1 SITUATION GÉOGRAPHIQUE DU PERSONNEL ET TEMPS DE DÉPLACEMENT

Nous présentons sur le tableau 4 la répartition du personnel par zone de domicile et les temps de déplacement en fonction des divers moyens de transport utilisés.

Tableau 4. Répartition géographique du personnel et temps de déplacement

Zones de domicile (voir déf. ci-dessous)	Nbre de pers.	%	Temps de déplacement		
			Trolleybus Autobus	CFF Gare-domicile Gare-Bienne	Voitures
1	1746	80,0	10-20 min.	—	—
2	110	5,4	25 min.	—	20 min.
3.1	112	5,4	—	15 min.	30 min.
3.2	153	7,0	—	20 min.	40-60 min.
4.1	16	0,7	—	20-30 min.	40-50 min.
4.2	24	1,0	—	30-40 min.	50-60 min.
5	12	0,5			

Définition des zones

- 1 Personnel habitant la commune de Bienne ou de Nidau ayant un moyen de transport public toutes les 8 min.

Rayon: 4 km

- 2 Personnel habitant les communes de Brügg, Orpond, Evilard, Studen, Worben et Safnern ayant un moyen de transport public de la ville de Bienne toutes les 30 min. au plus.

Rayon: 4 km

- 3.1 Personnel habitant sur l'axe La Neuveville-Granges.

Rayon: 15 km

- 3.2 Personnel habitant sur l'axe Tavannes-Lyss.

Rayon: 20 km

- 4.1 Personnel habitant sur l'axe Neuchâtel-Soleure.

Rayon: 30 km

- 4.2 Personnel habitant sur l'axe Delémont-Berne.

Rayon: 50 km

- 5 Personnel habitant hors du rayon de 50 km.

On constate que la grande majorité du personnel (80 %) habite les communes de Bienne et Nidau. L'actuelle pause de midi lui permet de regagner son domicile pour y manger; ces déplacements, toutefois, se font dans des conditions de précipitation et de tension qui sont peu favorables à la vie de famille. L'interruption de midi (1.30 h.) est cependant trop longue pour que ce personnel renonce à rentrer dîner chez lui. Le repas de la cantine dure environ 15 min.; le personnel ne sait que faire jusqu'à 13.25 h. Le 20 % restant représente le personnel domicilié à l'extérieur de la zone 1 et bénéficie déjà, dans la plupart des cas, d'horaires spéciaux.

En ce qui concerne les moyens de transport publics, nous pensons particulièrement aux tramways, trolleybus et autobus; l'étalement des heures de pointe permettrait:

- d'éviter une augmentation d'un suréquipement qui ne peut être utilisé de façon optimum;

- de pouvoir mieux respecter les horaires, d'où diminution de perte de temps ;
- aux passagers de se déplacer dans de meilleures conditions qu'aujourd'hui.

Dans le domaine de la circulation automobile, les embouteillages seraient en sensible diminution, dès le moment où le personnel pourrait répartir les arrivées et départs sur quelques dizaines de minutes. La fluidité du trafic en serait considérablement améliorée à la satisfaction de tous les usagers.

2 NOMBRE D'HORAIRES SPÉCIAUX

Dans toutes les entreprises, un certain nombre de personnes jouissent d'horaires spéciaux. Par cela, nous entendons le personnel qui ne commence ou ne termine pas aux heures de travail fixées par l'entreprise.

Nous y trouvons trois catégories :

1. Le travailleur accomplit la durée normale d'une journée de travail — soit 8,80 h., plus quelques minutes en compensation des « ponts » de l'Ascension et de Noël - Nouvel-An — mais à des heures décalées par rapport aux heures de travail officielles de la maison.
2. Le travailleur demande de bénéficier d'un horaire réduit, c'est-à-dire qu'il accomplit moins de 8,80 h., mais plus de 4,40 h.
3. Le travailleur ne désire travailler qu'à la demi-journée, soit le matin, soit l'après-midi.

Nous ajouterons que le travail à la demi-journée n'entre pas encore à part entière dans les vues de l'employeur suisse et représente donc généralement des cas particuliers.

Les causes des dérogations à l'horaire officiel de l'entreprise ont deux sources principales, à savoir :

1. Titre IV de la L.T.¹ : protection spéciale des jeunes gens et des femmes, les articles 35 (protection des femmes enceintes et des mères) et 36 (femmes tenant un ménage) en particulier.
2. Les horaires des transports publics, notamment des CFF.

¹ L.T. : *op. cit.*

Le tableau 5 nous montre le nombre d'horaires spéciaux et les pourcentages correspondants par rapport à l'effectif total, soit 2173 personnes à fin 1969.

Tableau 5. Horaires spéciaux dans l'entreprise considérée

H = hommes F = femmes	Mi-journée		Mi-journée		Temps complet		Horaire réduit	
	matin	%	apr.- midi	%	hor. spéc.	%	(8,80 h.- 1 h.)	%
							(8,80 h.- 1/2 h.)	
H. habitant la commune de Bienne	8	0,4	2	—	43	2,2	9	0,4
F. habitant la commune de Bienne	42	2,2	18	1	23	1,6	330	15,5
H. hors de la commune de Bienne	1	—	—	—	114	5,2	11	0,5
F. hors de la commune de Bienne	9	0,4	2	—	54	2,6	55	2,6
Totaux	60	3	22	1	234	11,6	405	19

Total général d'horaires spéciaux : 721 personnes = 34 %.

Ces horaires spéciaux se pratiquent dans tous les secteurs de l'entreprise. Ce chiffre de 721 personnes représente le 1/3 du personnel.

Le personnel qui accomplit son travail aux heures prescrites par l'entreprise a donc déjà l'habitude d'un certain « va-et-vient ». Dans une entreprise représentative de l'industrie allemande¹, la direction nous a confié que le « va-et-vient » né de l'horaire libre était bénéfique. Nous verrons dans un chapitre *infra* les raisons de cette affirmation.

¹ Messerschmitt-Bölkow-Blohm GmbH : entreprise citée.

3 ABSENCES PENDANT LES HEURES DE TRAVAIL POUR DES MOTIFS PERSONNELS

Avant d'analyser les conséquences de l'horaire libre sur les différents critères d'absence que nous connaissons, voici comment se présente l'absentéisme pour les divers secteurs de l'économie.

31 L'ABSENTÉISME

L'absentéisme du personnel représente un grave problème pour l'industrie, car il désorganise le travail et a une incidence négative sur la productivité sous la forme de :

- perte directe,
- perte indirecte.

La perte directe journalière due à l'absentéisme peut être calculée en tenant compte des divers éléments suivants :

1. Salaire à verser
2. Eléments accessoires au salaire comprenant, dans l'industrie en général :
 - primes d'assurances,
 - participation à la caisse de retraite,
 - allocations familiales,
 - indemnités de vacances,
 - gratification de fin d'année.

Il en résulte que lorsqu'un travailleur est absent, tous ces frais courants représentent une perte sèche, puisqu'ils ne sont pas compensés par le travail de l'ouvrier : ils peuvent être calculés exactement, ce qui permettra de connaître le montant du coût direct de l'absentéisme.

La perte indirecte liée à l'absentéisme est plus difficile à calculer, mais son montant pourrait être considéré comme deux ou trois fois supérieur¹ à la perte directe, en relation avec les différentes situations existant dans une entreprise et avec les différents principes d'organisation de celle-ci.

¹ *Revue économique et sociale* N° 2, mai 1968.

La perte indirecte est en relation avec l'importance économique des travaux désorganisés. Nous y trouvons, par exemple, l'importance du rôle joué dans la production par les machines inactives ou mal utilisées, la désorganisation des équipes, l'habileté et le niveau technique du travailleur absent.

La désorganisation d'un secteur peut aussi avoir des conséquences négatives sur d'autres secteurs fonctionnant normalement et entraîner par conséquent des réactions en chaîne.

Devant un aussi sombre tableau, il est donc nécessaire, pour le bien de tous, de lutter énergiquement contre l'absentéisme.

Voici comment se présente la ventilation des absences pour 1969 dans l'entreprise considérée :

Ce pourcentage est calculé de la façon suivante : nombre d'heures perdues (non travaillées) par rapport au nombre d'heures normales à accomplir lorsqu'on travaille régulièrement, soit 2215 heures pour 1969.

Tableau 6. Ventilation de l'absentéisme par secteur en 1969

	<i>Total absences en heures</i>				<i>Absences par personne en heures</i>			
	Fab.	%	C + A	%	Fab.	%	C + A	%
Maladies	111317	3,0	45640	3,7	66,8	3,0	84,1	3,7
Accidents professionnels	3675	0,1	680	0,1	2,3	0,1	1,2	0,1
Accidents non professionnels	17945	0,5	3316	0,3	11,0	0,5	6,1	0,2
Autorisées	58423	1,3	10085	0,8	29,3	1,3	17,8	0,8

Fab. = Secteur fabrication (effectif moyen : 1661 personnes)

C + A = Secteur commercial et administratif (effectif moyen : 548 personnes)

Remarques:

1. Le service militaire n'est pas compris dans cette statistique.
2. L'absentéisme dû à la maladie, plus élevé dans le secteur commercial et administratif que dans le secteur fabrication, tend à montrer qu'il existe une différence d'interprétation entre les secteurs. Cette situation repose en grande partie sur les moyens de contrôle existants. En effet, le 65 % du personnel doit timbrer, ce qui permet un contrôle plus strict que pour les 35 % ne devant pas pointer.
3. Les absences causées par les accidents sont, comme dans toutes les entreprises, le plus proches de la réalité. Dans notre statistique, chacune des deux subdivisions comprend, selon la terminologie de la CNA¹, les accidents-bagatelles et les accidents avec incapacité de travail.
4. Dans les absences autorisées, il y a toutes celles de caractère purement privé (affaire bancaire, administration, médecin, etc.) et celles dues aux événements familiaux, prévues dans la convention patronale de l'industrie horlogère (mariage, naissance, décès).

32 LES INCIDENCES DE L'HORAIRE LIBRE SUR L'ABSENTÉISME

Sur la base des expériences réalisées jusqu'à ce jour, il a été constaté que l'horaire libre entraîne une diminution dans les trois catégories d'absences suivantes:

- *la maladie*: car, d'une part, on y trouve fréquemment des pseudo-maladies pour pouvoir régler des affaires personnelles et, d'autre part, on enregistre une diminution de l'absentéisme dû à de légères indispositions matinales;
- *les accidents*: une diminution des accidents professionnels car, d'une part, le travailleur se sentant libre est psychiquement en meilleure forme et, d'autre part, il peut mieux qu'avant adapter la durée de sa journée de travail à son état physique;
- *les absences pour convenance personnelle*: puisque les heures prises pour liquider des affaires privées sont en principe compensées par chacun, il n'y aura plus de querelle et de jalousie entre les différents secteurs de l'entreprise.

¹ CNA: Caisse Nationale Suisse d'Assurance en cas d'Accidents.

Nous constatons que dans cette catégorie d'absences, l'horaire libre produit la plus forte incidence. Toutefois, le personnel ne doit pas compenser toutes les absences à caractère privé. Par exemple, le temps non travaillé dû à des convocations où le personnel ne peut fixer lui-même l'heure du rendez-vous (commission de taxation, examen du permis de conduire, témoin au tribunal) ne doit pas être compensé.

On constate toutefois que le personnel rétribué à l'heure désire généralement rattraper ce temps pour des questions de régularité dans le salaire, alors que cette situation est inverse pour le personnel mensualisé, par le simple fait des droits acquis par son statut.

Toutes les difficultés dues aux différents systèmes de rémunération du personnel (au rendement, à l'heure, à la quinzaine fixe, au mois) seront aplanies dès que tous les collaborateurs seront mensualisés. Enfin, il faut noter que ce nouveau système d'horaire n'a aucune influence sur les accidents non professionnels.

4 ROTATION DU PERSONNEL

Parmi les incidences de l'horaire libre sur l'absentéisme, nous avons mentionné la possibilité de diminuer les absences dues aux accidents professionnels par un biais psychique. Nous devons donc analyser le climat d'entreprise.

Pour mesurer son « moral », nous avons deux méthodes à disposition, à savoir :

- les mesures directes basées sur des études psycho-sociologiques (questionnaires, échelles d'attitudes, tests sociologiques);
- les mesures indirectes basées principalement sur l'absentéisme et la rotation du personnel.

Les premières portent sur des études en profondeur de longue durée, alors que les secondes nous renseignent d'une façon plus économique et objective.

Nous choisirons la deuxième méthode qui est utilisée comme mesure du « moral » en partant du principe que lorsque le travailleur ne se sent pas à l'aise, il s'absente souvent de son travail ou il le quitte définitivement. Ces deux phénomènes sont donc très proches l'un de l'autre; ils ont les mêmes causes ou presque et c'est surtout la notion de gravité qui les dis-

tingue: le travailleur s'absente d'abord et si la situation ne s'améliore pas, il change d'employeur.

Pour comparer le taux de rotation du personnel ou de l'absentéisme à plusieurs périodes différentes, il faut tenir compte de l'état du marché du travail. En période de chômage ou de semi-chômage, l'absentéisme et le « turn-over » sont, toutes choses restant égales ailleurs, moins importants car l'employeur peut licencier sans crainte. D'autre part, et quelle que soit la situation du marché du travail, l'employeur doit s'efforcer de faire régner constamment un bon climat d'entreprise.

Ces deux éléments — marché du travail et climat d'entreprise — qui varient généralement en fonction directe l'un de l'autre, ont une forte incidence sur les taux du « turn-over ».

Dans le tableau 7, nous présentons l'évolution de la rotation du personnel de 1964 à 1968 dans l'entreprise considérée.

Pour ces cinq années, le marché du travail a toujours ressenti une pénurie de main-d'œuvre, ce qui nous autorise, pour un même lieu et un même secteur industriel, à faire des comparaisons.

Tableau 7. Rotation du personnel dans l'entreprise considérée

<i>Année</i>	<i>Effectif total moyen</i>	<i>Sorties</i>	$\frac{\text{Sorties}}{\text{Effectif moy.}} \times 100$
1964	1841	381	20,6 %
1965	1893	401	21,1 %
1966	1979	446	22,5 %
1967	2061	412	19,9 %
1968	2154	431	20,0 %

Durant cette période quinquennale, nous obtenons une moyenne de sortie — qu'il ne faut pas confondre avec les embauches qui nous donnent, soit le taux d'expansion, soit celui de régression — de 20,8 %, soit 414 personnes par an.

Par comparaison, dans une industrie automobile de la même ville¹,

¹ General Motors, *Rapport sur les fluctuations du personnel*, 1969.

les taux de rotation du personnel, pour un effectif de 1400 personnes furent les suivants :

Tableau 8. Rotation du personnel d'une entreprise automobile de la même ville

<i>Année</i>	<i>Rotation du personnel en %</i>
1964	46 %
1965	23 %
1966	27 %
1967	32 %
1968	29 %

Nous voyons que ces taux de « turn over » sont plus élevés que ceux mentionnés dans le tableau 7. La très forte diminution entre 1964 et 1965 s'explique en partie par l'introduction d'une réorganisation structurelle.

Une certaine fluctuation de la main-d'œuvre est souhaitable, mais ces taux sont trop élevés. En sachant ce que coûte un départ dans l'industrie légère, nous serons tous d'avis qu'il faut les diminuer.

Il a été estimé que le coût d'un départ comprenant

- les frais d'annonces,
 - la diminution de rentabilité pendant les 2 à 3 dernières semaines,
 - l'accueil et la mise au courant du nouvel engagé,
 - les frais administratifs de mutation,
- s'élèvent de Fr. 8 000.— à Fr. 10 000.—.

Dès lors, il peut être intéressant de connaître la structure des âges et la durée d'activité au moment des départs (tableau 9).

Les motifs de départ donnés par le personnel sont rarement justes. En principe, il ne faut jamais retenir un collaborateur qui désire partir. Mais une politique curative peut diminuer ces poussées régulières de départ. Nous pensons en particulier aux théories présentées dans le liminaire de cet ouvrage.

Nous savons bien que ces théories sont connues, mais il est très difficile pour certaines personnes en place de les appliquer. Heureusement, l'introduction de l'horaire libre implique la délégation de pouvoir et engendre, par voie de conséquences, quelques bénéfiques amendements.

Tableau 9. Age et durée d'activité du personnel au moment de sa dédite

<i>Année</i>	<i>% du personnel quittant jusqu'à l'âge de 30 ans</i>	<i>% du personnel quittant durant les 2 premières années d'activité</i>
1964	62 %	68 %
1965	63 %	66 %
1966	64 %	65 %
1967	68 %	69 %
1968	69 %	68 %

5 TRAFIC ROUTIER

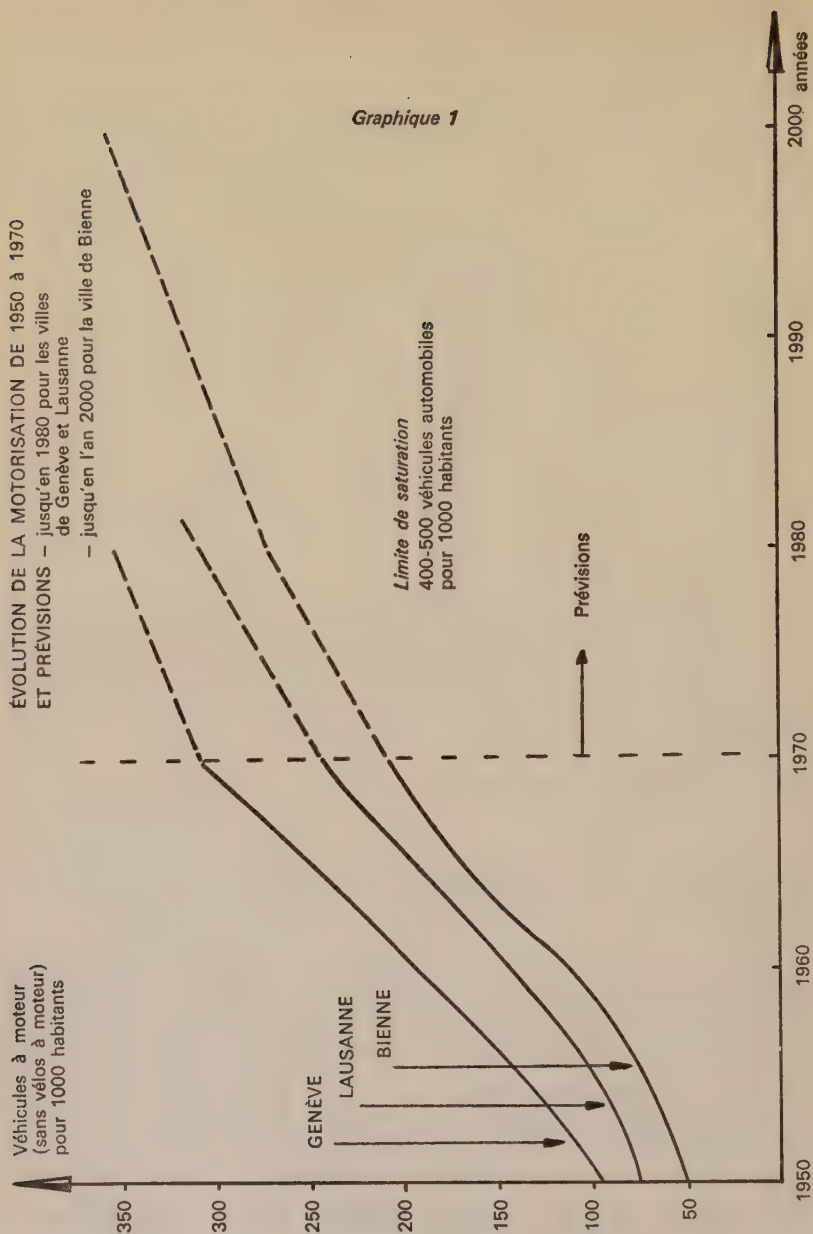
Dans *Hauszeitschrift*¹, R. Ammann, directeur du personnel de Landis & Gyr, écrivait: (trad. de l'auteur) « Nous devons vivre et travailler avec et non pas contre le développement de la motorisation. Lorsque 1000 voitures environ veulent partir à la même heure du même endroit, des embouteillages deviennent inévitables. Une amélioration de cette situation ne peut être atteinte que si moins de personnes partent ensemble du même lieu. »

En effet, dans toutes les agglomérations, l'augmentation du nombre de véhicules pose une foule de problèmes. Les prévisions y relatives jusqu'en l'an 2000 pour trois villes de Suisse romande sont présentées sur le graphique 1.

La comparaison de ces trois évolutions nous montre que Lausanne et Bienne sont parallèles et que Genève croît beaucoup plus vite. Pour Bienne, nous atteindrons en 1980, 275 véhicules à moteur pour 1000 habitants (non compris les motocyclettes).

Nous pouvons en déduire qu'en maintenant des heures fixes pour tout le personnel, il y aura toujours plus de difficultés aux heures de pointe.

¹ *Hauszeitschrift*: journal d'entreprise de Landis & Gyr, Zoug, N° 6, 1969.



Sources : Bureaux des statistiques des villes de Genève, Lausanne et Bienne, Bureau de l'urbanisme de la ville de Bienne.

Nous présentons dans le tableau 10, pour l'entreprise considérée, la situation y relative, telle que nous l'avons calculée durant le dernier trimestre 1969.

Tableau 10. Catégorie et nombre de véhicules utilisés par le personnel de l'entreprise considérée

<i>Catégorie</i>	<i>Nombre de véhicules quotidiennement dénombrés</i>
voitures	270
motos	25
vélomoteurs	95
vélos	430

Dans un rayon de moins de 1 km, il y a plusieurs autres entreprises de moyenne importance qui, elles aussi, ont leur quota de véhicules.

En été, on peut facilement ajouter quelque deux cents voitures et véhicules à deux roues.

Comme nous l'avons expliqué au début de ce chapitre, seul l'étalement des départs permettra une diminution des embouteillages des sorties communes à heures fixes.

6 LES HORAIRES SOUPLES ONT DES INCIDENCES SUR L'EMBAUCHE

Dans de nombreux pays¹, développés du point de vue industriel, les femmes constituent la plus importante réserve de main-d'œuvre. Pour beaucoup d'entre elles, le travail est resté un but hors d'atteinte. Famille, âge, santé, qualification, leur interdisaient un emploi. Ainsi, la croissance économique dépend dans une large mesure du bon vouloir et de l'habileté des employeurs d' enrôler davantage de femmes et de les occuper à des métiers plus variés, y compris ceux qui ne sont pas habituellement considérés comme « féminins ».

Une enquête réalisée par l'I.N.S.E.E.² en 1958 a montré qu'en France un grand nombre de femmes, actuellement inactives, travailleraient si des possibilités d'emploi à temps partiel s'offraient à elles.

¹ OCDE (Organisation de Coopération et de Développement Economique), *Direction de la main-d'œuvre et des affaires sociales*, Paris 1964.

² I.N.S.E.E. (Institut National de Statistique et d'Etudes Economiques), revue *Information commerciale et économique* N° 1150, mai 1967.

La pénurie de main-d'œuvre dont nous souffrons ne nous permet plus de laisser inactives les femmes désireuses de reprendre une activité.

Quant aux hommes, les expériences ont montré qu'ils offrent plus volontiers leurs services à l'entreprise ayant le moins de contraintes. Psychologiquement, la suppression de la ponctualité pour l'arrivée au travail plonge le travailleur dans une réelle sensation de liberté.

Des résultats chiffrés de ce phénomène nous seront donnés dans le chapitre 7, *infra*.

7 LES PRINCIPAUX RÉSULTATS DES EXPÉRIENCES RÉALISÉES PAR DES ENTREPRISES SUISSES ET ALLEMANDES

Nous avons visité des entreprises qui appliquent depuis une année au moins le système de l'horaire libre, tel que nous l'avons défini dans l'introduction. Nous avons volontairement mis à l'écart les quelques entreprises ayant choisi un pseudo-horaire libre. Par cette qualification, nous pensons aux deux applications suivantes :

- le personnel choisit, dans certaines limites, un horaire qui reste fixe pendant une semaine au moins ;
- l'employeur détermine deux ou trois horaires qui, une fois acceptés, ne peuvent plus être modifiés.

Dans ces deux cas, il n'y a pas de report d'heures possible ; le problème du contrôle reste le même qu'aujourd'hui. Dès lors, chacun conviendra qu'il ne s'agit effectivement pas d'un horaire libre.

Lorsque, dans des réunions, nous avons présenté notre système, la première remarque fut généralement celle-ci : « C'est magnifique pour le personnel, mais quel désordre et quelles difficultés d'organisation cela doit poser ! » Aussi, voici quels furent les résultats de nos investigations.

Dans les trois entreprises visitées¹, nous avons cherché à analyser :

¹ — Migros à Aebikon, près de Lucerne. Le système a été introduit en 1968, dans les bureaux seulement, pour un effectif de 50 personnes.

— Bölkow-Messerschmitt-Blohm GmbH, entr. cit. Le système est appliqué depuis 1967 pour tout le personnel. Cette entreprise compte 6000 personnes, dont 2000 femmes et 1000 universitaires, et se spécialise dans le développement et la construction de prototypes de fusées et d'avions militaires et civils.

— Assmann GmbH, entr. cit. Tout le personnel bénéficie de ce système depuis 1968. Cette fabrique compte 750 personnes, dont 400 femmes, et se spécialise dans le développement et la construction de dictaphones, centrales téléphoniques et d'appareils électroniques.

1. les causes de l'introduction de l'horaire libre ;
2. les méthodes d'introduction ;
3. les conséquences sur
 - le turn-over,
 - l'absentéisme,
 (ces deux éléments réunis nous permettent indirectement de qualifier le climat d'entreprise)
 - l'embauche,
 - la productivité,
 - la discipline ;
4. les moyens de contrôle utilisés.

71 LES CAUSES DE L'INTRODUCTION DE L'HORAIRE LIBRE

Dans les trois entreprises, les causes d'introduction se basaient sur les points expliqués dans les sous-chapitres *supra* : attractivité de l'entreprise, horaires spéciaux, absentéisme, trafic routier. De plus, là où il existait un système de portier chargé de noter tout le personnel arrivant après une heure fixe, il se créait un certain malaise. C'était en effet un système considéré comme indigne et désuet. Il n'était pas satisfaisant, car :

1. aucune garantie n'était donnée que les retardataires fussent notés ;
2. les retardataires ne pouvaient pas contrôler quelle heure d'arrivée avait été retenue ;
3. le personnel n'avait pas l'occasion de justifier son retard ;
4. le travail supplémentaire consenti librement après la sonnerie indiquant la fin de la journée n'était pas pris en considération.

Il fallait donc remplacer le contrôle de la ponctualité par une mesure globale des heures travaillées.

72 LA MÉTHODE D'INTRODUCTION

Pour introduire ce nouveau système d'horaire, tous les employeurs ont procédé de la même façon. Après une information claire et détaillée à tout le personnel, on choisit pour la première application

un secteur administratif où il n'existe pas d'impératif strict de dépendance temporelle, les bureaux d'état-major, les départements de recherches. Le personnel non touché s'informe rapidement des avantages auprès de celui qui en bénéficie déjà. Puis, environ trois mois après, on étend le système à d'autres départements sans toucher ceux qui ont de gros problèmes d'organisation. Alors, le personnel ne pouvant profiter des mêmes avantages que les autres collaborateurs, fera des demandes et des propositions.

Chez Assmann, par exemple, le personnel de production travaille à la chaîne par groupes de dix avec une autonomie individuelle de 20 min. seulement. C'étaient naturellement les derniers à pouvoir bénéficier de l'horaire libre. Entre eux, ils ont fait des propositions qui ont été acceptées par la direction et ont réussi à l'introduire. Voilà, à notre avis, un premier aspect de délégation de pouvoir et de participation.

Nous préciserons encore que, dans les trois cas, la généralisation a été rendue possible grâce à un intérêt marqué du personnel.

Ce qui, pour chaque chef d'entreprise, est plus intéressant que la méthode et les problèmes d'introduction qui, en fait, sont propres à chacun, ce sont les conséquences que l'on peut en attendre.

73 LES DIVERSES CONSÉQUENCES

L'analyse des trois entreprises nous a permis de dégager que :

- grâce à l'attractivité plus grande de l'entreprise, le « turn-over » a baissé dans les trois cas ;
- l'absentéisme de courte durée (congés pris pour des raisons privées) a diminué de 50 à 70 %.

Ces deux facteurs nous montrent une nette amélioration du climat d'entreprise.

Nous présentons, dans le tableau 11, l'évolution en chiffres relatifs des taux de rotation du personnel avant et après l'introduction de l'horaire libre.

Les conséquences sur l'embauche, vu l'actuelle situation du marché du travail, sont aussi très intéressantes. Dans les trois cas, une complète information par la presse a permis de plus grandes facilités d'embauche.

Tableau 11. Illustration des variations du « turn-over » dans les trois entreprises analysées

<i>Entreprises</i>	1966	1967	1968
Messerschmitt	13 %	Introd. 11 %	9,2 %
Assmann	9,5 %	9 %	Introd. 5 %
Migros ¹	9 %	10 %	Introd. 4 %

Chez Migros, par exemple, l'agrandissement de leur secteur administratif nécessitait l'engagement de 40 personnes de plus. Deux annonces dans la presse locale ont suffi pour trouver tout le personnel. Pour qui connaît les actuelles difficultés dans ce domaine, on peut en rester perplexe. En Allemagne, les chefs du personnel ont reçu, après l'information de la presse, une moyenne de vingt appels téléphoniques par jour. C'était une prise de contact qui permettait de nouvelles embauches.

Pour les trois entreprises, il faut préciser qu'elles étaient les premières à introduire l'horaire libre sur leur place.

Sur les deux points suivants, la productivité et la discipline, nous ne pouvons pas donner de résultats chiffrés.

Le premier facteur ne peut être calculé individuellement, mais globalement, pour une année, les deux entreprises allemandes ont constaté qu'il a augmenté. Sans être scientifique, ce résultat a une grande importance. Il montre les conséquences bénéfiques d'une nouvelle politique du personnel : il faut considérer les collaborateurs comme des adultes, les faire participer, leur faire confiance.

Pour la discipline, contrairement aux soucis de certains chefs d'entreprise de voir une diminution par rapport à ce qu'elle était auparavant, on constate le statu quo, voire une légère amélioration.

Chez Assmann, il a souvent été constaté que lorsque tout le personnel arrivait en même temps, il y avait une nette tendance aux conversations. Aujourd'hui, alors qu'une partie du personnel arrive

¹ Vu l'effectif restreint, ces chiffres sont moins représentatifs, mais indiquent aussi la même tendance que pour les deux autres firmes.

ou part, alors que d'autres sont déjà ou encore au travail, cette tendance a diminué. Le va-et-vient en dehors du tronc commun se fait peu ressentir.

74 LES MOYENS DE CONTROLE

Durant la période d'essai, les chefs d'entreprises ont choisi l'horloge timbrante classique. Ainsi, le personnel pouvait contrôler les heures à reporter. Puis, lors de la généralisation on a fait appel, dans les grandes entreprises, à l'ordinateur. Chacun reçoit une carte personnelle perforée, où lors de chaque introduction dans l'appareil adéquat, ses heures sont directement calculées, puis les décomptes sont communiqués individuellement au personnel.

75 QUELQUES AUTRES INCIDENCES

Les directions respectives nous ont fait part des deux autres avantages suivants :

1. Les heures supplémentaires ont sensiblement diminué à cause des soldes mensuels en faveur du personnel (voir introduction, chiffre 3).
2. Avant l'introduction de l'horaire libre, le personnel quittait l'entreprise lorsque la sonnerie retentissait. Aujourd'hui, il s'en va lorsque le travail est terminé, d'où gain de temps. Ceci démontre un bon climat d'entreprise et un développement du sens des responsabilités.

Tous ces résultats, très favorables à ce système d'horaire, sont dus au vif intérêt porté par le personnel à ce qui est nouveau. Il est certain que lorsque la majorité des entreprises l'auront appliqué, nous verrons, pour la génération suivante, apparaître la théorie de la motivation des biens acquis. Mais au vu des nombreux avantages et des recherches qui sont constamment entreprises en faveur du personnel, nous pensons que son application est nécessaire.

Voyons, dès lors, quels problèmes se posent dans une importante entreprise horlogère.

Quels sont les problèmes que pose l'introduction de l'horaire libre dans une importante entreprise horlogère

Parmi les problèmes que pose l'introduction de l'horaire libre dans une industrie, il en existe de communs et de particuliers à chacune.

Aussi, nous avons opté pour une analyse successive des quatre grandes sources de problèmes inhérents à l'application de ce nouveau système d'horaire, à savoir :

- ceux valables pour l'ensemble du secteur secondaire, d'ordres psychologiques, physiologiques et juridiques ;
- ceux d'ordres organisationnels, traités particulièrement pour l'industrie horlogère.

Nous les traitons ci-après dans le même ordre.

1 LES PROBLÈMES PSYCHOLOGIQUES DE L'HORAIRE LIBRE

Nous n'avons pas la prétention d'analyser dans leur totalité les nombreux problèmes psychologiques découlant de l'horaire libre. Certains d'entre eux, toutefois, nous paraissent très importants et nécessitent de ce fait une attention plus particulière.

Il faut donc, avant l'introduction de l'horaire libre, procéder à une information complète, claire et précise de ce que l'on fera et développer les points suivants :

- les possibilités d'une plus grande auto-organisation ;
- les avantages dont bénéficie le personnel ;
- les incidences sociales ;

- la nécessité d'un système de contrôle avec, quelle que soit la méthode choisie, l'obligation de pointer (de par son importance, ce point-là sera traité dans la troisième partie, chiffre 1 : « La nécessité d'un contrôle »).

Nous présentons ci-après, dans l'ordre, ces divers aspects psychologiques.

11 LES POSSIBILITÉS D'UNE PLUS GRANDE AUTO-ORGANISATION

Nous verrons les nombreux impératifs que nous impose la L.T.¹. Dès lors, nous devons apprendre au personnel à disposer de son temps dans le double but, d'une part, d'éviter des abus et, d'autre part, de jouir au mieux des nouvelles possibilités offertes.

Au premier abord, cet aspect du problème paraît négligeable. Pourtant, cette liberté accrue place tous les collaborateurs en face d'une plus grande autonomie et, par voie de conséquence, d'une responsabilité personnelle augmentée. Dans chaque entreprise, avant l'introduction de l'horaire libre, une sonnerie indiquait le début et la fin du travail. Dès l'introduction de ce nouveau système, les horloges ne résonnent plus. Le personnel doit planifier son temps avec l'aide des relevés périodiques sortis par ordinateur indiquant le nombre d'heures de travail effectif (voir troisième partie, chiffre 1 : « La nécessité d'un contrôle »). Cet aspect est un premier pas vers l'obligation de prendre des responsabilités.

Il y a un autre point du même ordre, mais plus important, qui se développe chez les collaborateurs.

Dans l'introduction, nous avons parlé des actuelles exigences du personnel. Le professeur F. Herzberg répond que, entre autres, il faut déléguer les pouvoirs, augmenter les responsabilités. C'est ce phénomène que l'horaire libre engendre. Mais faisons attention au manque de préparation. Il ne faut pas que le collaborateur se sente trop touché d'un seul coup. On se complaît dans une certaine routine au niveau de l'exécutant.

Dans la pyramide hiérarchique industrielle, on trouve un nombre relativement élevé de personnes, aux niveaux inférieur et moyen en

¹ L.T.: *op. cit.*

particulier, qui sont de très bons collaborateurs observant consciencieusement les consignes et les ordres reçus, mais, étant donné leur fonction d'exécutants, qui n'ont pas, comme qualités principales, la fonction de réfléchir et celle de décider. Cet état de fait est dû au caractère centralisateur du système industriel. A moyen terme, nous aurons des changements dans la qualification des postes de travail. Et ce problème est à considérer avec toute l'attention nécessaire. Par exemple, il est indéniable que certaines personnes sont incapables de prendre une décision raisonnable. Aussi, il ne faudra pas que l'horaire libre aille à d'autres fins qu'une amélioration générale du climat d'entreprise entre autres, mais les postes de travail devront être mis en valeur selon les nouveaux pouvoirs ressentis par le personnel. Il ne faut, en aucun cas, qu'un collaborateur se sente dans un état d'infériorité, car cette situation aurait des conséquences néfastes et entraînerait peut-être le départ de certaines personnes. Nous en arriverons dans certains cas à un reclassement. Combien de personnes sont aujourd'hui laissées dans l'ombre par un chef abusant de fausses prérogatives. Ce sont des changements qui doivent s'opérer avec prudence et avec, si possible, la participation d'un psychologue et des responsables de la qualification des postes de travail. Ainsi, une éventuelle mutation effectuée dans une ambiance de franchise et de clarté permettra d'éviter une foule de désagréments. Ces modifications, si elles sont ressenties favorablement, permettront d'avoir des collaborateurs plus satisfaits.

Ainsi l'exigence « utilise mieux mes capacités » pourra être atteinte à l'avantage de chacun.

Au vu de ce premier aspect psychologique, il faut opter pour une information large et intensive de l'ensemble du personnel. C'est une action globale, mais il en est d'autres qui doivent être menées de cas en cas. Pour certaines personnes, ou certains postes, seuls un abord et une étude individuels permettent d'atteindre le but recherché.

12 LES AVANTAGES DONT BÉNÉFICIE LE PERSONNEL

L'actuelle répartition des heures de travail empêche le personnel de remplir ses obligations privées dans de bonnes conditions. Nous pensons en particulier aux affaires personnelles telles que : médecin,

dentiste, affaires bancaires, achats, utilisation des divers services administratifs.

Indépendamment du fait que pour le personnel rétribué à l'heure ou à la tâche ces heures ne sont pas rétribuées et quelquefois compensées par les mensualisés, il faut en demander l'autorisation à son chef. C'est psychologiquement gênant et cela crée un certain malaise. Les autres qui s'arrangent pour ne pas demander congé doivent remplir leurs obligations à des heures de pointe et dans un esprit de précipitation peu favorable. Maintenant, avec l'horaire libre, accomplir ses devoirs personnels sans devoir formuler de demandes à son supérieur, ce ne sont plus les prérogatives d'une seule catégorie, mais celles de tout le personnel.

D'autre part, dans chaque entreprise on trouve des collaborateurs aux habitudes ancrées, telle « une épitaphe sur un morceau de granit ». Même eux sont satisfaits, car ils peuvent garder leur même mode de vie.

Pour les chefs en particulier, l'horaire libre leur permet d'organiser leur travail sans être constamment dérangés et de prévoir leurs séances en dehors du tronc commun, ce qui leur garantira un climat de tranquillité meilleur qu'aujourd'hui.

13 LES INCIDENCES SOCIALES

Après l'analyse des conséquences de l'horaire libre sur le plan global pour l'entreprise et individuel pour le personnel, nous devons encore envisager le plan général externe de l'entreprise.

Pour le personnel en dehors de l'entreprise, cet aspect revêt un intérêt tout particulier. Il est encore trop peu d'entreprises qui appliquent l'horaire libre pour en tirer des conclusions définitives, mais les expériences réalisées en Allemagne, en particulier, laissent entrevoir d'intéressantes perspectives.

Jusqu'à présent, les incidences sociales se sont manifestées positivement sous trois aspects différents, à savoir :

1. l'homme et son désir de liberté ;
2. la cellule familiale ;
3. les principales incidences sur l'environnement économique.

131 *L'homme et son désir de liberté*

La science a prouvé qu'il n'existe pas deux êtres humains semblables. Aussi, il n'est pas étonnant de trouver parmi le personnel des « matinaux » et des « dormeurs ». Ainsi, grâce à l'horaire libre, chacun pourra, dans une certaine mesure, choisir son meilleur rythme de travail.

D'autre part, il ne faut pas oublier que nous sommes au seuil du développement de la « société des loisirs ». Lorsque nous avons assisté à un spectacle, à une soirée et que l'heure de rentrée est tardive, nous ne nous présentons pas au travail dans les meilleures conditions si l'heure d'arrivée est fixée à 7.00 h. Nous sommes toujours plus fréquemment sollicités et le fait d'avoir la possibilité, un jour ou l'autre, de commencer plus tard son travail est à la satisfaction tant du collaborateur que de l'employeur. A l'école déjà, puis dans la vie industrielle, lorsque l'homme voit une barrière, il voudrait se trouver de l'autre côté. En supprimant la ponctualité quelquefois pesante, d'arriver à une heure fixe, on supprime déjà la barrière « horaire ». Il en existe encore une, l'arrivée au début du tronc commun, mais cette dernière est placée dans un éventail d'une ou deux heures.

Ces diverses possibilités contribuent à l'épanouissement de la personnalité qui, sous un angle philosophique, est une finalité. Que la technique puisse permettre une plus grande liberté à chacun, après avoir été si rigide, est, pensons-nous, de bon augure.

132 *La cellule familiale*

Les goûts démesurés du luxe et l'effet d'imitation imposent à beaucoup de couples de travailler toute la journée et donc d'abandonner les enfants à eux-mêmes.

Sociologiquement, nous connaissons les séquelles d'une mauvaise croissance du moi. A un très jeune âge déjà, les enfants se détournent de la famille. Les conséquences que l'on peut voir tous les jours sont « le conflit de génération », les phobies, les échecs scolaires, l'instabilité, etc. Si, par exemple, chaque jour un couple s'entend pour rentrer à la fin du tronc commun, les enfants se sentent suivis et ne sont plus délaissés. Encore une fois, le manque d'expérience

ne nous permet pas de le prouver. Mais cette tendance a été constatée auprès du personnel d'entreprises allemandes et sera sûrement consolidée lorsque ce système d'horaire sera généralisé.

133 *Les principales incidences sur l'environnement économique*

Afin de rester laconique, car ce sous-chapitre nous permettrait de philosopher passablement, nous présenterons le problème des incidences de l'horaire libre sur l'environnement économique en donnant des exemples.

Plusieurs secteurs de notre économie sont aujourd'hui débordés à certaines heures de la journée. Qui n'a jamais ressenti de désagréables moments dans les files d'attente ! Dans les services administratifs, chez le coiffeur, dans le corps médical, comme dans les transports publics, les exemples prolifèrent. Après un bref instant de réflexion, on remarque que la racine du mal est la même partout. Leur très nombreuse clientèle n'est actuellement libre que dans d'étroites limites temporelles dues à la fixité des horaires.

Ce sont des problèmes d'une réelle importance et si l'horaire libre ne permet de les éliminer, il peut les atténuer.

Suite à un entretien avec le directeur de la Compagnie des transports publics de la ville de Bienne, où nous avons pris connaissance des investissements nécessaires pour assurer le service aux quatre heures de pointe journalières, nous en avons déduit que l'étalement des heures de pointe permettrait :

- d'utiliser l'actuel parc de véhicules d'une façon plus rationnelle et d'éviter une augmentation d'un suréquipement déjà réel ;
- de pouvoir mieux respecter les horaires et de diminuer les mécontentements parmi les passagers qui n'obtiennent pas leurs correspondances ;
- enfin, d'offrir aux passagers de meilleures conditions de transport qu'actuellement.

Dans le domaine de la circulation automobile, nous avons présenté la diminution des embouteillages qui résultent de l'application de l'horaire libre.

Des effets analogues se manifesteraient dans les services administratifs, les banques et les magasins.

Au sujet des banques, il est intéressant de constater la tendance de vouloir payer le personnel par monnaie scripturale. Les collaborateurs qui choisissent le compte de chèques postaux ont moins de difficultés pour obtenir leur argent que ceux qui optent pour le compte bancaire. En effet, nous savons que les banques pratiquent la semaine de 5 jours et que leurs guichets sont ouverts dans un éventail d'heures assez restreint. Aussi, les avantages ressentis par l'employeur et les facilités apportées au service des salaires des entreprises par ce système de paiement risquent d'être diminués si le personnel doit toujours demander congé.

Dans ce chapitre, nous avons parlé des principales incidences sur l'environnement économique et vouloir toutes les considérer est une gageure. Mais cette succincte approche nous permet de constater qu'une généralisation de l'horaire libre aurait de nombreuses répercussions bénéfiques.

2 LES ASPECTS PHYSIOLOGIQUES A CONSIDÉRER

Nous venons donc d'analyser quelques aspects psychologiques de l'horaire libre. D'autres problèmes, plus abstraits peut-être pour le personnel, mais d'une réelle importance industrielle, doivent encore être abordés.

Nous ne traiterons pas les nombreux problèmes ergonomiques de l'industrie, mais nous limiterons à considérer les incidences de l'horaire libre sur la physiologie du travail.

De multiples enquêtes ont établi que les modifications du temps de travail journalier entraînent souvent des accroissements ou des diminutions du rendement des ouvriers.

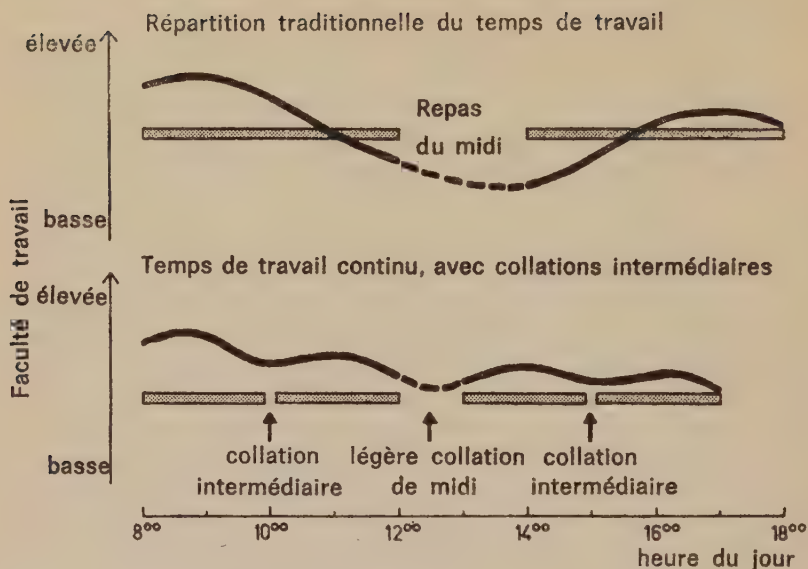
Actuellement, le personnel de l'entreprise considérée bénéficie de deux pauses de 10 min. (une le matin, l'autre l'après-midi) et d'une pause de 1.30 h. à midi.

Pour beaucoup de collaborateurs l'horaire libre aurait, comme conséquence, de raccourcir la pause de midi.

Les expériences menées par E. Grandjean¹ nous montrent, sur le graphique 2, les différences de faculté de travail entre deux répartitions du temps de travail.

¹ Prof. Dr méd. E. GRANDJEAN, *Précis d'ergonomie*, Dunod, Paris 1969.

Graphique 2



Source : E. GRANDJEAN, *op. cit.*, p. 145.

Les bandes pointillées correspondent aux temps de travail, les courbes à une estimation de l'évolution de faculté de travail. Il est recommandé de prévoir au cours de la journée deux collations (une dans la matinée, une dans l'après-midi) et un léger repas à midi, ce qui, dans le cas d'un travail continu, est particulièrement important pour le maintien de la santé et de la faculté de travail.

Nous voyons que le raccourcissement de la pause de midi dû à l'horaire libre et un repas approprié à chacun (voir troisième partie, chiffre 2 : « Le repas de midi ») a une influence favorable sur la faculté de travail. De plus, les deux pauses dont jouissait le personnel avant le changement d'horaire sont maintenues, fixées dans le tronc commun ; ainsi les conditions optimales seront remplies. Pour le chef d'entreprise sceptique quant à la valeur des pauses, nous ajouterons que de nombreuses études

réalisées par G. Lehmann¹ ont démontré l'effet des pauses sur la production. Il a obtenu en général les mêmes résultats que ceux que l'on retrouve dans les études des effets de la durée du travail journalier sur la production, c'est-à-dire que le fait de donner des pauses au personnel provoque une accélération du travail. La pause n'est qu'une perte de temps apparente, car elle est largement compensée par une diminution du nombre de pauses discrétionnaires ou camouflées.

Voici sur le graphique 3 (p. 48) comment se présentent les valeurs ergonomiques des diverses parties d'une pause.

Cette courbe, convexe par rapport à l'origine, nous montre que la récupération n'est pas proportionnelle à la durée de la pause.

Cet aspect de la physiologie du travail exige de faire une distinction entre deux catégories de travail, à savoir les travaux à faibles efforts physiques et les travaux lourds. Dans l'un comme dans l'autre cas, la pratique a montré qu'il a fallu officialiser les pauses. Présentement, nous en connaissons deux dans l'industrie horlogère. Néanmoins, il ne faut pas perdre de vue que les travaux qui requièrent une certaine adresse ainsi que ceux qui sont constitués d'une suite récurrente d'opérations rapides exigent, après la pause, un certain laps de temps de mise en train; il en découle qu'après chaque pause une période de quelques minutes est nécessaire pour rattraper le rythme de travail normal.

Dans les travaux fatigants, on observe en fin de matinée et particulièrement en fin de journée une diminution du rendement horaire et du rythme de travail. L'expérience montre que dans ces cas la pratique de pauses retarde l'apparition du phénomène fatigue et réduit la chute de production due à la fatigue.

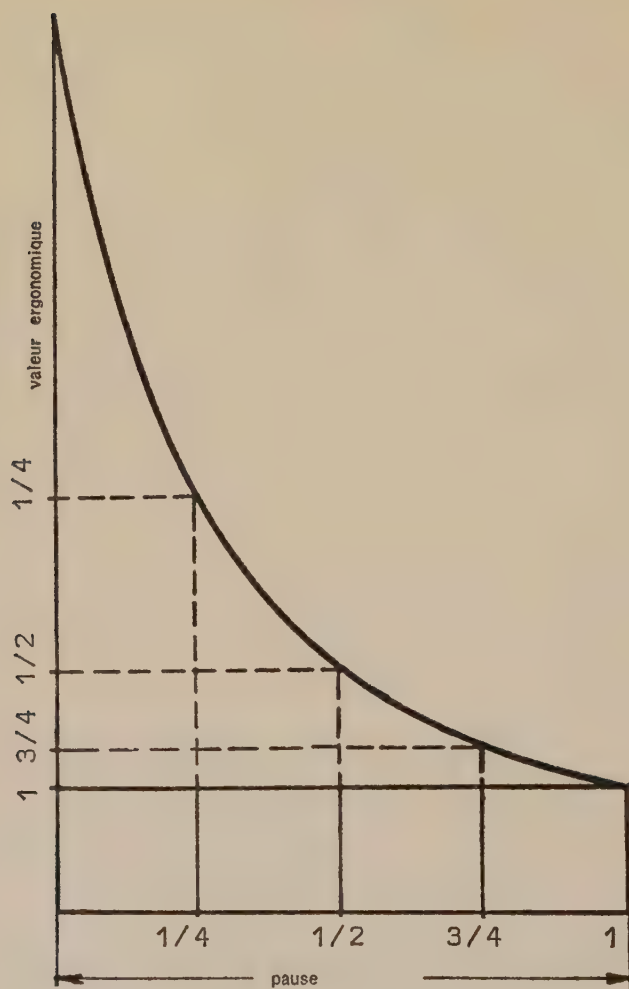
Il est recommandé de répartir les pauses uniformément sur la journée de travail. Les pauses fixées doivent être respectées et pour ce faire, elles doivent être payées par l'employeur. Si elles sont laissées à l'appréciation du personnel, il aura tendance à travailler sans interruption dans l'intention de quitter le travail plus tôt. Il en résulte des efforts exagérés, particulièrement préjudiciables aux personnes âgées.

Nous mentionnerons encore qu'il existe plusieurs systèmes de pauses et que selon la nature du travail, il faut même prévoir un « ravitaillement ».

Une analyse de cet aspect de la physiologie du travail permet à l'employeur de réunir un élément supplémentaire dans les conditions nécessaires pour une faculté de travail optimum.

¹ G. LEHMANN, *Praktische Arbeitsphysiologie*, Thieme Verlag, Stuttgart 1953.

Graphique 3



Source: E. GRANDJEAN, *op. cit.* p. 137.

3 LES PROBLÈMES JURIDIQUES

Les dispositions juridiques suivantes, législatives et conventionnelles, doivent être prises en considération.

31 LOI FÉDÉRALE SUR LE TRAVAIL DANS L'INDUSTRIE, L'ARTISANAT ET LE COMMERCE (ABRÉGÉ CI-APRÈS L.T.)

Dans ce sous-chapitre, nous n'aborderons que les dispositions impératives pouvant être touchées par l'introduction de l'horaire libre et laisserons volontairement de côté celles qui, de toute façon, doivent être appliquées, telles que, par exemple, la protection des femmes tenant un ménage et le travail aux mineures.

311 *Durée du travail*

L'article 9, alinéa 1 de la L.T., dit que : « La durée maximum de la semaine de travail est de 46 heures pour les travailleurs occupés dans les entreprises industrielles, ainsi que pour le personnel de bureau, le personnel technique et les autres employés, y compris le personnel de vente des grandes entreprises du commerce de détail. »

Nous sommes en face d'une disposition temporelle impérative qui, par ordonnance, peut être prolongée à certaines conditions.

L'article 37, alinéa 1 *b*, de l'ordonnance I, dit en effet que : « La durée maximum de la semaine de travail peut être prolongée de quatre heures au plus pour les travailleurs bénéficiant toutes les deux semaines d'un congé d'un jour ouvrable au moins, à condition que la durée maximum ne soit pas dépassée en moyenne sur deux semaines consécutives. »

Ces dispositions signifient qu'un travailleur peut accomplir 92 heures de travail sur deux semaines consécutives, mais pas plus de 50 heures pour l'une des deux. C'est sur ce point que d'éventuelles difficultés avec les syndicats ouvriers pourraient surgir. En effet, celui qui accomplit 51 heures pendant une semaine et 41 heures durant la suivante, aura un total de 92 heures pour deux semaines consécutives, mais il faudra comptabiliser une heure supplémentaire (51 — 50 h.).

Sur les heures supplémentaires, la L.T. précise, entre autres, que :

- « Le travail supplémentaire ne peut dépasser pour aucun travailleur deux heures par jour, sauf pendant les jours chômés ou en cas de nécessité, ni 220 heures par année civile. »
- « L'employeur peut faire accomplir sans autorisation soixante heures de travail supplémentaire par année civile. Au-delà de cette limite, il demandera un permis à l'autorité cantonale » (L.T. art. 12, alinéas 2 et 3).

Dans la comptabilité des heures supplémentaires, nous y trouverons donc :

1. les heures travaillées comme telles ;
2. les heures qui dépassent 50 pour une semaine ou 92 pour deux semaines consécutives.

Pour la rémunération, nous mentionnerons l'article 13, alinéa 2 de la L.T. qui stipule que : « Le travail supplémentaire ne donne droit à aucun supplément de salaire lorsqu'il est compensé, avec l'accord du travailleur et dans un délai convenable, par un congé de même durée. »

Les heures supplémentaires au sens juridique du terme ne sont, en fait, que des heures de compensation pour l'horaire libre. Elles doivent dès lors être considérées selon l'article 13 L.T. *supra*. Les entreprises qui travaillent 40 ou 42 heures par semaine ne ressentiront rien de cette disposition, mais l'industrie horlogère, qui travaille 44 heures plus une heure de compensation pour les « ponts », soit 45 heures par semaine, se voit — si l'on applique la L.T. à la lettre — limitée dans les compensations.

Tous ces problèmes toutefois pourraient être résolus simplement si l'OFIAMT ¹ acceptait l'application de l'article 11, relatif au travail compensatoire, qui dit que : « Lorsque le travail est suspendu pour un temps relativement court, soit pour cause de perturbation dans l'entreprise, soit en cas de fermeture de l'entreprise pour cause de vacances, soit entre des jours chômés, soit dans d'autres circonstances analogues *ou lorsqu'un travailleur obtient des congés à sa demande*, l'employeur peut faire compenser le temps perdu dans un délai convenable et, à cet effet, dépasser la durée maximum de la semaine

¹ OFIAMT : Office Fédéral de l'Industrie des Arts et Métiers et du Travail, Berne.

de travail. Il est interdit de compenser plus de deux heures par jour et par travailleur, y compris le travail supplémentaire, sauf pendant les jours ou demi-journées ordinairement chômés. »

La période durant laquelle la compensation doit avoir lieu est fixée à douze semaines par l'art. 39, alinéa 1, de l'ordonnance I.

Nous pensons que l'horaire libre remplit ces deux conditions à savoir :

- la possibilité de pouvoir quitter son travail à la fin du tronc commun est assimilable à l'expression « ... ou lorsqu'un travailleur obtient des congés à sa demande... »
 - nous prévoyons des compensations mensuelles alors que l'ordonnance a fixé un délai de compensation de douze semaines,
- et que, dès lors, l'article susmentionné devrait être applicable.

L'OFIAMT, de son côté, refuse cette interprétation car, dans le texte allemand, le législateur parle de jours entiers dans l'expression soulignée ci-dessus. Or, avec l'horaire libre, on ne peut faire des compensations qu'en dehors du tronc commun.

Voilà aujourd'hui la situation à ce sujet. Mais nous sommes certains qu'avec l'accord des syndicats ouvriers et l'augmentation des entreprises introduisant l'horaire libre, nous pourrons — avant la prochaine révision de la L.T. — appliquer ledit article de loi.

312 *La durée du repos*

Le personnel doit veiller à interrompre son travail par des pauses d'au moins :

- a) un quart d'heure, si la journée de travail dure plus de cinq heures et demie ;
 - b) une demi-heure, si la journée de travail dure plus de sept heures ;
 - c) une heure, si la journée de travail dure plus de neuf heures. »
- (L.T., art. 15, alinéa 1 a, b, c)

De plus, les pauses minimales prescrites par l'article 15, 1^{er} alinéa de la loi, ne peuvent être fractionnées (L.T., art. 32, alinéa 2 de l'ordonnance I).

Ces dispositions impératives ne gênent en rien les entreprises qui travaillent quotidiennement durant 8 heures ; ainsi le personnel peut accomplir une heure de plus par jour en gardant une pause de 30 min. à midi. Mais, dans l'industrie horlogère, avec 9 heures (y compris la compensation) par jour, le personnel ne peut se créer une réserve d'heures qu'en observant une pause d'une heure à midi.

313 *Les jeunes gens*

L'article 29, alinéa 1 de la L.T., dit que : « Sont réputés jeunes gens les travailleurs des deux sexes âgés de moins de dix-neuf ans révolus et les apprentis jusqu'à l'âge de vingt ans révolus. »

L'article 31, alinéa 1 de la L.T., dit que : « Pour les jeunes gens, la durée quotidienne du travail ne dépassera pas celle des autres travailleurs de la même entreprise ou, à défaut d'autres travailleurs, la durée admise par l'usage local, et elle n'excédera pas neuf heures. Cette durée comprend celle du travail supplémentaire et des travaux accessoires ainsi que le temps consacré pendant les heures de travail aux cours obligatoires. »

Ces dispositions impératives excluent donc, puisque nous travaillons 9 heures par jour, la possibilité de faire bénéficier de l'horaire libre les quelque cent jeunes gens de l'entreprise considérée. Nous verrons toutefois dans le paragraphe 411 que les jeunes gens et apprentis peuvent aussi, dans une certaine limite, bénéficier de ce nouveau système d'horaire.

314 *Limite du travail de jour*

Dans l'article 10/1 de la L.T., il est dit que : « Le travail de jour ne peut commencer avant 5 h. en été et 6 h. en hiver, ni durer au-delà de 20 h. »

Cette disposition limite l'éventail des heures dans lequel le personnel peut accomplir son travail.

315 *Remarques*

Pour l'industrie horlogère, vu son nombre d'heures par semaine, nous constatons qu'une application à la lettre des dispositions légis-

latives de la L.T. empêche une introduction avantageuse de l'horaire libre. Aussi, nous avons eu des entretiens avec le service juridique de l'OFIAMT, un inspecteur fédéral chargé de l'application de ladite loi et le gérant du Bureau de Bienne de l'inspectorat cantonal de l'industrie et de l'artisanat. Chacun trouve ce système d'horaire réellement avantageux pour les deux parties et, vu l'intérêt porté par plusieurs entreprises à ce problème, pense que ce phénomène se généralisera.

Toutefois, la conception actuelle de la L.T. datant du 13 mars 1964 ne répond pas aux nouvelles tendances en matière d'horaire. Il faut donc que plusieurs entreprises l'introduisent (nous savons que le droit est en retard sur les événements) pour que la commission fédérale du travail réforme la législation y relative. Ces amendements se réaliseront d'autant plus facilement que la commission compétente sera sollicitée par les syndicats patronaux et ouvriers et soutenue par les médecins du travail.

32 CAISSE NATIONALE SUISSE D'ASSURANCE EN CAS D'ACCIDENT (ABRÉGÉE CI-APRÈS CNA)

Pour la CNA, l'horaire, en ce qui concerne le personnel assuré, n'a aucune importance. Toutefois, nous devons rappeler que l'esprit du législateur domine la lettre. Or, l'article 67, alinéa 2, lettres *a* et *b* de la loi¹, précise: « Est réputé accident professionnel toute lésion corporelle subie par un assuré

- a) au cours d'un travail exécuté par lui sur l'ordre du chef de l'entreprise soumise à l'assurance ou de ses représentants;
- b) au cours d'une activité déployée par l'assuré dans l'intérêt direct ou indirect de l'entreprise et avec l'assentiment présumé de l'employeur ou de ses représentants. »

Des déclarations faites par le législateur pour la lutte contre les accidents, il ressort qu'en principe un ouvrier n'aurait pas le droit de travailler seul dans un atelier comportant des risques d'accidents graves. Il suffit donc, par département concerné, d'un arrangement entre le personnel.

¹ Loi fédérale sur l'assurance en cas de maladie et d'accidents.

33 CONVENTION PATRONALE DE L'INDUSTRIE HORLOGÈRE

Dans ladite convention, il est stipulé que la durée hebdomadaire de travail est fixée à 44 heures.

Dans chaque corps de métier, les dispositions entre les syndicats patronaux et ouvriers sont différentes. Chaque chef d'entreprise désireux d'introduire l'horaire libre devra donc consulter les conventions passées.

Pour l'industrie horlogère en particulier, notre nouveau système d'horaire ne modifie pas le nombre d'heures. Il appert que sur ce point il n'y a pas d'opposition possible. Le problème des heures supplémentaires risque d'être soulevé par quelques syndicats ouvriers. En effet, les dispositions conventionnelles sont toujours plus favorables que la L.T. Nous pensons dès lors que l'application de l'article 13, alinéa 2 de la L.T. s'impose.

Hormis ces quelques remarques, aucune disposition de la convention patronale de l'industrie horlogère ne s'oppose à une nouvelle répartition du nombre d'heures de travail.

4 LES PROBLÈMES ORGANISATIONNELS

41 INTRODUCTION

Nous avons jugé plus opportun de présenter les problèmes organisationnels qui se posent par genre, plutôt que par département ou direction. A plusieurs reprises, en effet, nous avons constaté que les problèmes rencontrés étaient les mêmes dans plusieurs secteurs différents.

Cette méthode nous permet, d'une part, d'éviter de longues et inutiles descriptions de départements ou services où l'horaire libre n'a aucune incidence, comme par exemple la recherche électronique, car de par la nature des travaux le personnel jouit, du point de vue temporel en particulier, d'une large autonomie et, d'autre part, chacun peut saisir d'un seul coup l'ensemble d'un problème.

Pour être à même de présenter les problèmes organisationnels sous cet aspect, nous avons dû procéder à des analyses de tous les départements et, selon les cas, nous sommes descendus jusqu'au niveau

du service. Lors de ces diverses investigations, nous avons constaté que les responsables de l'introduction de l'horaire libre ont un rôle important à tenir.

Nous pouvons recommander de présenter un exposé objectif du système envisagé à chaque chef.

Ainsi, dès qu'il le connaît, l'analyse de son secteur peut se réaliser dans de bonnes conditions.

Les premières questions sont les mêmes dans tous les secteurs. Nous regardons, par exemple, si dans le département à analyser on applique le timbrage. Ce phénomène nous permet d'aborder la question psychologique y relative, ou si l'on trouve des horaires spéciaux (accordés au personnel utilisant les moyens de transports publics), ce qui nous permet de montrer qu'il existe déjà un certain va-et-vient.

De plus, nous avons demandé aux chefs des départements de ne pas informer leurs subordonnés afin de ne pas créer de faux espoirs. En effet, si tout le personnel avait souhaité l'horaire libre et que les conclusions finales eussent abouti à une impossibilité pour l'ensemble de l'entreprise, nous aurions eu un climat malsain. Nous préférons donner une copieuse information du système avant son introduction certaine.

Voyons dès lors les problèmes que nous avons rencontrés en commençant par le travail à la chaîne d'assemblage qui, à première vue, paraît poser les plus grandes difficultés.

42 LA CHAÎNE D'ASSEMBLAGE : SYSTÈME LANCO

A ses débuts, c'était un procédé composé de plateaux mobiles, sur lesquels étaient disposés 100 mouvements d'horlogerie. Ces mouvements étaient présentés par un moyen mécanique, les uns après les autres, sur la zone de travail où l'ouvrière exécutait la mise en place d'une pièce. C'était donc un cycle court et simple. Ce cycle était répété 100 fois de suite. A la suite de quoi, l'ouvrière changeait de bac de fournitures et positionnait 100 nouvelles pièces sur les mouvements. Suivant la complexité des opérations et la production journalière, les montres pouvaient passer un nombre multiple de fois. Lorsque l'ouvrière avait terminé le travail qui lui était attribué, elle passait le plateau qui coulissait sur un rail à l'ouvrière suivante.

On comptait environ 50 opérations pour le montage d'un mouvement simple sans la mise en place du spiral balancier.

Le temps de passage pour 100 pièces pouvait varier de 3 à 18 minutes¹. Aujourd'hui, le principe est resté le même, mais le système a été modifié. Pour l'introduction de l'horaire libre, c'est la durée d'autonomie de chaque personne qui importe. L'étude du poste de travail nécessite une chaîne équilibrée, c'est-à-dire où tous les postes ont une durée de travail identique. Nous avons pour l'instant une autonomie de 2.30 à 4 heures selon les calibres et une moyenne d'opération de 15 à 18, sauf à la mise en marche où il n'y en a que 6. L'augmentation du nombre d'opérations a été introduite notamment pour lutter contre la monotonie lassante d'une même opération.

De plus, la nouvelle conception prévoit un plateau-tampon intermédiaire entre deux postes. Théoriquement, chaque ouvrière a, en début de journée, un plateau de 100 pièces devant elle et sur sa gauche, par rapport à sa place de travail, un plateau de réserve. L'autonomie varie donc de 5 à 8 heures.

En admettant qu'une ouvrière quitte l'entreprise le plus tôt possible et que le lendemain elle commence le plus tard possible, nous obtenons un total d'heures de production plus petit que la durée d'autonomie, ce qui supprime toute inquiétude de plonger dans l'inactivité ses collègues subséquentes.

Alors que chacun craignait au départ que le personnel de la chaîne Lanco ne puisse pas bénéficier de l'horaire libre, nous voyons qu'il n'en est rien.

D'autre part, nous mentionnerons que lors d'une visite effectuée dans une entreprise allemande, où l'autonomie à la chaîne de production était beaucoup plus petite, chacun prend égard aux autres, afin de ne pas plonger un collègue dans l'inactivité. Si tel était le cas, les chefs de service sont de toute façon habilités, dans des cas impérieux, à imposer un horaire.

Un même phénomène lors de la surcharge de travail de la fin du mois a été constaté envers le personnel du service des salaires d'une entreprise suisse, ce qui tend à démontrer le réel développement du sens des responsabilités.

¹ R. KRAMER, « Le MTM, son introduction et ses possibilités dans l'industrie horlogère », *L'étude du travail*, N° 202, janvier 1969, p. 29 à 33.

Un problème plus particulier est celui des « employées de comptoir ». De par leur fonction, approvisionnement en fournitures, relevé des numéros des pièces et des séries, évacuation des produits terminés, il faut qu'une d'entre elles au moins soit présente lorsque du personnel travaille à la chaîne Lanco.

Il y a toujours plusieurs employées de comptoir par département de terminaison. Dès lors, seule une rotation pour assurer une présence continue permet l'introduction d'un horaire libre. Cette rotation ne doit pas être fixée par les chefs des départements, tant et aussi longtemps que le personnel remplit bien sa mission.

Le dernier point à prévoir, mais qui se résout presque de lui-même, est celui de la présence d'un chef. Non pas pour un problème de discipline, mais il peut arriver certaines pannes en cours de fabrication. Dès lors, le manque de polyvalence du personnel d'exécution oblige ce dernier à avoir recours à un chef.

Il faut que les chefs organisent entre eux une rotation et dans les heures extrêmes de la journée de travail, lorsqu'il y en a moins, le personnel sera poussé à augmenter ses responsabilités.

Ainsi, on se rend compte que l'introduction de l'horaire libre dans la chaîne d'assemblage, système Lanco, n'entraîne pas de problèmes particuliers ni d'augmentation de frais. En effet, nous voyons qu'il ne faut, d'une part, pas de nouvelles embauches et, d'autre part, pas d'investissements supplémentaires dans les en-cours, car le plateau-tampon fait partie du système de chaîne. Il appert que tout ce personnel, contrairement aux craintes premières, peut bénéficier de l'horaire libre.

Il nous a paru nécessaire de donner ces quelques explications du système de la chaîne Lanco afin que personne ne soit induit en erreur.

Le principe généralement connu de la chaîne de travail s'appelle la chaîne à cadence. Dans cette méthode de travail, une pièce se déplace et chaque ouvrier doit accomplir, sur une distance donnée, un certain nombre d'opérations. Le principe même d'un tel système implique donc la présence, à heure fixe, de tout le personnel de la chaîne.

Nous voyons toutefois deux possibilités de faire bénéficier ce personnel d'un horaire libre avec, peut-être, des limites plus restrictives que pour le personnel des autres secteurs :

1. Le nombre de personnes est restreint — environ dix personnes — et le groupe s'entend pour fixer un horaire. La liberté de l'horaire n'est plus individuelle, mais identique pour chaque membre du groupe.
2. Chaque chaîne importante, quelques dizaines de personnes, dispose en dehors du circuit d'un certain nombre d'ouvriers polyvalents prêts à remplacer n'importe quel ouvrier de la chaîne. Pour augmenter la possibilité de choisir un horaire plus souple, il faut augmenter le nombre des ouvriers polyvalents.

Il en résulte que la condition primordiale de l'introduction d'un horaire assoupli repose essentiellement sur l'autonomie de travail de chaque collaborateur.

Une autre forme de travail à la chaîne à cadence nous est présentée par le travail sur des machines-transferts. Il existe des machines-transferts avec et sans chargeurs automatiques.

Actuellement, la tendance de l'industrie est de mettre sur le marché des machines-transferts avec chargeur automatique. Dans ce cas, un système positionne la pièce et la dépose sur la place de travail. La pièce reste fixe et la table tourne.

Une seule personne, le régleur de machines, peut s'occuper selon le nombre d'unités, de 3 à 7 machines de ce type.

Nous connaissons dans l'industrie horlogère des machines-transferts de 3 à 24 unités.

Les machines-transferts sans chargeur automatique occupent chacune une personne à plein temps. Dès lors, il faut simplement assurer une entente entre l'ouvrier occupé à charger la machine et le contrôleur statistique. D'ici quelques années, ce problème ne se posera plus car la production de masse qui entraîne une diminution du nombre de calibres permettra d'installer de plus en plus de chargeurs automatiques. Dans cette seconde forme de travail à la chaîne à cadence, l'horaire libre peut donc s'appliquer sans trop de difficultés. Nous mentionnerons les deux avantages que l'on a constatés :

1. Les machines tournent plus longtemps.
2. L'enclenchement des machines se répartit sur plusieurs dizaines de minutes et l'on n'enregistre plus les très fortes chutes de ten-

sion dans le réseau, que l'on ressentait lorsque toutes les machines s'enclenchaient au même moment. Il en résulte que dans l'industrie horlogère en particulier, puisque nous ne connaissons pas le véritable travail de la chaîne à cadence, tout le personnel de la fabrication peut bénéficier de l'horaire libre moyennant, dans quelques cas, entente avec les services de contrôle.

43 LES RELATIONS INTERDÉPARTEMENTALES

Nous avons procédé à une analyse des relations interdépartementales. Nous entendons par là les problèmes de dépendance journalière entre les diverses cellules de l'entreprise, tant du point de vue transport, acheminement, que contacts verbaux.

Nous avons constaté, d'une part, que certains départements étaient autonomes quant aux rapports journaliers avec d'autres et que, d'autre part, certains devaient entretenir des relations permanentes.

Les problèmes des transports qui généralement se font pour certains secteurs, soit au début soit à la fin de la journée, pourraient fort bien s'effectuer dans le tronc commun. Peut-être que dans la plupart des cas, cela ne gênerait en rien de maintenir la même heure, car sur l'effectif, il y aura toujours quelqu'un, mais afin d'être certain d'y trouver les responsables de ces travaux, il faut fixer les transports dans les heures de présence obligatoires. Cette décision ne freine pas du tout le cours du travail.

Les acheminements d'une quantité de production ou d'éléments quelconques à dates incertaines, sont inclus dans les heures « fixes ». Tous les départements qui chaque jour doivent remettre leur production au contrôle central, peuvent déplacer leurs heures de transport dans le tronc commun. Nous y voyons deux avantages particuliers; d'une part, il n'y aura plus de déplacement de chariot avec quelques pièces seulement et, d'autre part, des heures de réception limitées exigent une planification.

Le même principe de planification est requis — sans entraîner d'à-coups dans le processus de fabrication, étant donné les stocks des en-cours et l'autonomie de chaque service — pour l'approvisionnement des secteurs en matière première depuis le contrôle central, les postes de terminaison des produits finis et semi-finis.

Le déplacement des heures d'acheminement dans le tronc commun n'entraîne donc pas de difficultés.

Pour la poste interne, il ne faut pas que le nouvel horaire apporte des retards. L'analyse de l'acheminement interne du courrier nous a montré que les choses très urgentes et confidentielles étaient transportées spécialement par une personne du secteur « expéditeur » au destinataire.

Dans les autres cas, la poste interne est classée, puis apportée par une personne affectée uniquement à cette tâche. Généralement, un pli posté le matin est censé arriver l'après-midi. Cette personne pourrait donc aussi bénéficier de l'horaire libre.

Il en va un peu différemment pour le responsable de la poste externe. Cette personne jouit d'un horaire spécial afin que le courrier soit sur place au moment du début du travail.

Dans le domaine des relations interdépartementales, l'horaire libre n'entraîne donc pas d'incidences particulièrement négatives.

44 LES MAGASINS D'APPROVISIONNEMENT DE L'ENTREPRISE

Dans chaque direction, voire, selon le genre d'activité et son importance, dans chaque département, on trouve un magasin d'approvisionnement. Tant pour le matériel de bureau que pour les produits chimiques et les matières premières, il y a des magasiniers. Certains ont déjà des heures d'ouverture fixées. Pour ceux-ci, il n'y a qu'à déplacer ces heures d'ouverture dans le tronc commun et l'on supprime le risque de devoir attendre jusqu'au lendemain.

Pour les autres, ouverts toute la journée, certains collaborateurs peu prévoyants y ont recours tout au long des heures de travail. Une analyse faite auprès de magasiniers sur les demandes des produits à délivrer nous a permis de constater qu'une diminution d'heures d'ouverture leur permettrait de mieux remplir leur cahier des tâches. Ces derniers souhaitent écourter leur temps de présence au guichet et l'horaire libre le leur permet.

Ainsi, l'ouverture durant le tronc commun, environ les deux tiers d'une journée normale de travail, satisfera les magasiniers et contraindra certains collaborateurs à une plus grande prévision.

En cas de nécessité urgente, toutefois, les chefs possèdent les clefs

pour pouvoir s'approvisionner directement en cas d'absence du magasinier, par exemple.

Ce système comporte toutefois un danger : l'oubli de noter les sorties de matériel. Il faut donc placer — par exemple contre la porte — un signe particulier dans le sens « avez-vous inscrit votre sortie de matériel ? »

Par une mise en garde des personnes responsables de ce problème, nous pouvons fixer les heures d'ouverture des magasins dans le tronc commun.

45 LA PERMANENCE D'UN CHEF EST-ELLE NÉCESSAIRE ?

Dans l'analyse du problème de la chaîne Lanco, nous n'avons qu'implicitement abordé la question de savoir si la présence d'un chef était nécessaire.

Nous pouvons dire que ce point se résout presque par lui-même. Dans les ateliers de terminaison des chaînes Lanco, le personnel occupé ne connaît qu'une partie du travail de montage. Seuls les chefs et quelques ouvriers sont parfaitement polyvalents. Aussi, la permanence de la présence d'un chef, dans ce secteur, est nécessaire. Nous précisons que ce n'est pas du tout pour des questions de discipline, mais parce qu'il se produit certains arrêts en cours de fabrication que seuls les chefs — par manque de polyvalence du personnel — peuvent régler. Tout à fait conscients de cette situation, les chefs ont organisé entre eux une rotation. Tout au début de la matinée comme en fin de journée, il arrive fréquemment qu'il n'y ait plus qu'un chef pour tout un département (environ 100 personnes). Dès lors, cette situation pousse le personnel à développer son sens des responsabilités.

Dans d'autres secteurs de l'entreprise, jusqu'à l'introduction de l'horaire libre, la mise en marche de certaines machines s'effectuait par les chefs uniquement. Cette situation était aisée, tout le monde commençant à la même heure. Mais dès l'introduction de l'horaire libre, doit-on exiger une rotation entre les chefs ? Les expériences vécues jusqu'à ce jour nous permettent de répondre par la négative.

De plus, on y trouve les deux avantages suivants :

1. Le personnel devra aussi prendre quelques responsabilités minimales supplémentaires et y trouvera peut-être une certaine satisfaction. Toutes ces petites responsabilités, ces délégations de

pouvoirs, toucheront le personnel concerné et contribueront à améliorer le climat de l'entreprise.

2. Avant l'horaire libre, lorsque toutes les machines s'enclenchaient au même moment car seul le chef y était habilité, il se produisait une forte chute de tension dans le réseau, ce qui, selon les circonstances, entraînait des conséquences négatives.

De plus, chacun sait que les dérèglements les plus fréquents se présentent au début de la mise en marche, lorsque les machines sont encore froides.

Si seuls les chefs sont habilités à régler les machines, il se produit, *ipso facto*, des pertes de temps et de production lorsque plusieurs machines sont déréglées.

Dès l'introduction du nouveau système d'horaire, les chefs de tous les niveaux doivent faire preuve de bonne volonté, et au début tout au moins, ils seront présents pour mettre au courant le personnel sur les mises en marche. Mais dans la pratique, bien que nous ne l'ayons point exigé, ils s'arrangent entre eux pour organiser une rotation.

Dans le département s'occupant du contrôle des montres terminées, nous jugeons nécessaire la présence d'un responsable par rotation pour régler les divers problèmes de relations avec les secteurs stock et expédition.

Les chaînes d'assemblage Lanco et ce dernier département sont donc les seuls où nous exigeons la présence continue d'un chef.

46 LA PERMANENCE DANS LES SERVICES D'ENTRETIEN

Chacun admettra que l'introduction d'un nouveau système d'horaire ne doit pas entraver la bonne marche d'une entreprise. Aussi, pour réaliser cette exigence, certains services nécessitent la présence obligatoire non pas d'un chef, mais d'une personne d'un service déterminé.

Nous avons traité avec les trois services d'entretien de l'entreprise, à savoir :

1. le service d'entretien des machines,
2. le service d'entretien de l'outillage,
3. le service d'entretien électrique, courant fort et faible.

Une analyse de la fréquence des interventions nous a révélé qu'elles s'étaient tout au long de la journée avec une pointe en début de matinée. Aussi, pour en garantir la bonne marche, nous devons exiger une permanence dans chacun des services d'entretien, de même que dans les deux cellules du service électrique.

47 LA PERMANENCE DE CERTAINS SERVICES

Dans chaque entreprise d'une certaine importance, on trouve des services qui doivent assurer une permanence tout au long de la journée de travail, voire au-delà desdites limites.

Presque dans tous les pays, il s'est créé, durant ces dix dernières années, des associations nationales pour le contrôle de la qualité. En production, il échoit aux chefs d'atelier, aux contremaîtres et aux chefs d'équipes d'organiser l'activité « qualité » qui est une condition *sine qua non* pour produire qualité et quantité.

Dans l'entreprise considérée, les deux secteurs de contrôle désignés ci-après nécessitent une très proche collaboration. Il s'agit de :

1. *Le contrôle statistique sur machines*

Il faut donc éviter que les contrôleurs statistiques sur machines soient là lorsque ces dernières sont arrêtées ou inversement. Seule une entente avec le personnel occupé sur les machines, dont le contrôleur statistique est responsable, permettra de supprimer l'absence de contrôle. Par la suite, on peut prévoir l'augmentation de la polyvalence des deux groupes de personnes, les contrôleurs et les ouvriers sur machines.

2. *Le contrôle à réception*

Chaque responsable exécute un contrôle spécifique. Là aussi, vu la qualification du personnel « contrôleur », une augmentation de la polyvalence s'avère nécessaire.

Tous les autres postes de contrôle jouissent d'une certaine autonomie qui n'impose pas au personnel et aux responsables une présence continue.

La pratique montre qu'en déléguant des responsabilités et en fixant des objectifs, l'horaire libre n'a pas perturbé le fonctionnement de ces secteurs.

Dans le service de la correspondance (réception et expédition du courrier), il est absolument nécessaire d'exiger une permanence. Le matin, en raison de l'arrivée tardive des PTT, un horaire spécial a été fixé à un collaborateur. Ainsi chacun peut recevoir son courrier dans la première heure de travail de la journée.

Un problème un peu plus aigu se présente lorsqu'on considère l'opération inverse, c'est-à-dire l'acheminement du courrier de l'entreprise jusqu'aux PTT. Actuellement, c'est en fin de journée, au moment des expéditions, qu'il y a une surcharge de travail. Généralement, ce courrier est déjà prêt dans le courant de l'après-midi. Dès lors, nous fixons 16.00 h. pour garantir l'expédition de tout le courrier et, pour les envois urgents — dont le travail n'occupe pas plus d'une personne — il faut assurer une permanence par rotation.

Dans le service qui s'occupe des fournitures horlogères se pose aussi quelquefois le problème d'une permanence nécessaire. Par exemple, pour certaines pièces, les stocks sont insuffisants pour préparer l'acheminement à l'avance, ou encore, pour certains ateliers décentralisés, les commandes arrivent en fin de journée et il faut encore les ouvrager le même jour. Dans un tel cas, il faut habiliter le chef responsable à pouvoir faire rester son personnel. En général, on constate que les collaborateurs sont tout à fait disposés à le faire car quel que soit le statut (personnel horaire ou mensuel) chaque minute est prise en considération.

Cette disposition toutefois est expressément stipulée dans le règlement d'application. Le principe de permanence doit aussi être organisé pour les services ayant des contacts avec l'extérieur tout au long de la journée, comme par exemple les téléphonistes, les réceptionnistes.

Enfin, malgré la permanence assurée, mais de par la nature des travaux spéciaux et des horaires déjà particuliers, les portiers, guets de nuit et le personnel de la crèche ne peuvent bénéficier de l'horaire libre.

48 LES SERVICES D'ÉTAT-MAJOR

Tout le personnel travaillant en état-major peut sans autre jouir de l'horaire libre. Pour les petits services, tels que les assistants de direction, comme pour les secteurs importants, tels que l'organisation,

la planification, le bureau des méthodes, la recherche, l'ordre de grandeur de l'unité de temps n'est pas l'heure.

Lorsque plusieurs personnes se réunissent pour faire le point sur une étude, le responsable fixe toujours l'heure et le lieu.

L'horaire libre a même l'avantage que ce personnel sera, en principe, moins dérangé en dehors des heures fixes.

Un seul service pose un cas particulier. Il s'agit du Département EDP.

Aujourd'hui, pour les opérateurs par exemple, il y a un système d'horaire spécial. La compensation existe déjà.

Dans toutes les entreprises, ce secteur est marginal et nous savons qu'il existe un projet d'ordonnance fédérale pour le personnel de ces services.

C'est aussi pour des questions d'utilisation optimum des investissements consentis que le personnel est contraint d'avoir des horaires spéciaux. Ce personnel pourra aussi bénéficier de l'horaire libre et pour celui qui doit travailler spécialement, le système du contrôle utilisé unifiera et simplifiera l'actuelle comptabilité d'heures qu'il faut tenir.

49 LES HEURES SUPPLÉMENTAIRES

Nous avons expliqué ce que le législateur considérait comme heures supplémentaires.

On a recours aux heures supplémentaires pour faire face à un surcroît momentané de travail. Or, dans certains secteurs il arrive que le personnel prenne goût et demande même d'accomplir plus d'heures que la durée contractuelle ne le prévoit, car elles sont rétribuées au minimum à 125 % durant les jours ouvrables. Sauf dans le cas de travaux entièrement automatisés, le rendement des heures supplémentaires est beaucoup moins bon que celui des heures normales. Il a été calculé qu'au-delà de 8 heures par jour et 48 heures par semaine, il fallait 3 heures supplémentaires pour obtenir la production de 2 heures normales dans les travaux légers et 2 heures supplémentaires pour obtenir la production d'une heure normale de travail dans les travaux lourds. C'est avec une semaine de 40 heures

que la production horaire est la plus élevée, bien que la production hebdomadaire la plus forte soit obtenue avec la semaine de 48 heures ¹.

Les études y relatives ont montré que la prolongation de la durée du travail accroît le rendement, mais à un taux dégressif et jusqu'à une certaine limite. A partir de la 44^e heure, la production horaire commence à décroître, mais la production hebdomadaire peut croître jusqu'à la 54^e pour décroître très rapidement au-delà.

Une intéressante étude réalisée en Allemagne portant sur des travaux moyennement pénibles a montré que plus la durée du travail est élevée, plus le rendement par unité de salaire diminue.

Il a été possible de chiffrer ces variations et nous les présentons dans le tableau 12 ².

Tableau 12. Les heures supplémentaires: conséquences sur le coût et le rendement

<i>Heures par jour</i>	8	9	10	11	12	13
Majoration pour heures supplémentaires	0	20	30	30	50	50
Rendement de la dernière heure en pourcentage du rendement moyen de la journée de 8 heures	100	95	89	80	76	61

Ces résultats nous font découvrir le paradoxe suivant: l'employeur paie des heures d'autant plus chères qu'elles sont moins productives!

On se souvient de l'exemple anglais où, durant la première guerre mondiale, les ouvriers, par patriotisme, avaient accepté de travailler de 12 à 15 heures par jour; on a constaté une telle baisse de rendement (production ridiculement basse des heures marginales, augmentation inquiétante de l'absentéisme et des accidents) qu'il fallut réduire

¹ P. SARTIN, « Les heures supplémentaires », *Travail et méthode*, N° 250, février 1970, p. 31.

² *Travail et méthode*, N° 250, *op. cit.*, p. 31.

à 12, puis à 10 heures, la durée journalière de travail pour retrouver un rendement normal.

Aujourd'hui, devant la pénurie structurelle de main-d'œuvre que nous connaissons, certains employeurs s'en remettent à la pratique, pas toujours économique, des heures supplémentaires plutôt que de veiller à la productivité des heures normalement travaillées.

Dès lors, il faut prendre tous ces éléments en considération et déterminer une politique de l'emploi. Deux cas bien distincts se présentent : ou l'on doit faire face à une surcharge momentanée de travail et le personnel en place peut y faire face, ou il faut tout mettre en œuvre pour recruter du personnel. Et c'est sur ce point que l'horaire libre doit aussi apporter satisfaction.

Lorsque dans une entreprise les heures supplémentaires sont compensées, on remarque que le personnel aime se créer de petites réserves.

Cette notion de réserve est un problème de mentalité. La cuisinière fait des réserves d'alimentation, le père de famille épargne de l'argent. Notre système d'horaire libre permet de se créer jusqu'à 10 heures de réserve. Les statistiques montrent que le solde moyen mensuel en faveur du personnel est de 4 heures, ce qui pour un effectif de 2000 personnes représente 8000 heures travaillées à compenser sans majoration. On constate une diminution des heures supplémentaires, d'où double gain pour l'employeur, à savoir :

- a) pas de majoration à payer,
- b) stabilité relative des taux d'absentéisme pour maladie et accidents.

Un autre point à observer est celui où les heures supplémentaires doivent s'effectuer en groupe. Nous savons d'après la L.T., article 12, alinéa 2, que le travail supplémentaire ne peut dépasser pour aucun travailleur deux heures par jour, sauf pendant les jours chômés ou en cas de nécessité, ni 220 heures par année civile.

De cette disposition, il découle que lorsque plusieurs collaborateurs doivent effectuer ensemble des heures supplémentaires, il ne faut pas qu'un jour donné certains accomplissent le minimum et les autres le maximum d'heures possibles, car en ajoutant les heures supplémentaires aux seconds, on touche la durée légale des pauses et la durée maximum d'une journée de travail. Sur ce point donc, il faut informer le personnel et les chefs en particulier.

Depuis plusieurs années déjà, on remarque que les revues consacrées aux questions de direction des entreprises et aux questions du personnel accordent une large place aux problèmes des communications dans l'entreprise.

Chacun conviendra qu'avec l'introduction d'un horaire libre, il se peut que beaucoup plus souvent qu'auparavant du personnel travaille sans que le chef soit présent.

Il appert que le développement des informations doit s'intensifier rationnellement, dans les deux sens, de manière à promouvoir de meilleures relations de travail et à contribuer, d'une part, à rendre plus efficace la marche de l'entreprise et, d'autre part, à aider le collaborateur à obtenir satisfaction de son travail.

Malgré son développement récent, ce problème n'est pas nouveau dans l'entreprise. La communication entre individus est un élément essentiel de toute forme de vie sociale et, dans l'industrie, la transmission et l'échange d'informations de toutes sortes sont aussi anciens que la relation entre l'employeur et le travailleur.

Depuis le régime industriel autocratique à celui de la collégialité, on en est venu à prendre conscience de l'importance de cet aspect des relations de travail, de ses répercussions d'ordre économique, psychologique et social.

Le passage d'un régime à l'autre est dû, en grande partie, au développement d'un grand nombre d'entreprises modernes. Nous savons que la technique et l'économie modernes conduisent à accroître l'importance des unités, alors que les besoins humains exigent qu'elles soient petites. Le nombre de personnes en jeu est souvent la cause d'une communication difficile à établir. Ainsi, pour une entreprise de quelques milliers de personnes, sans une politique d'information bien étudiée, la direction ressentira des difficultés à faire connaître sa position. L'inverse se présente aussi.

La situation se complique encore par la composition des diverses catégories du personnel, de sorte qu'une communication pourra s'établir de manière satisfaisante avec tel ou tel département, mais qu'elle sera mal comprise ou mal interprétée dans d'autres services, ne serait-ce qu'en raison des différences sociales. Ces difficultés sont

aussi dues au caractère de subdivision de l'organisation industrielle d'aujourd'hui. Par rapport au passé, nos industries ne se distinguent pas seulement par leur organisation plus complexe, mais aussi et surtout par les activités proprement dites qui sont devenues plus compliquées et plus variées du point de vue économique. De ce fait, les informations qu'il faut transmettre dans notre société industrielle moderne sont beaucoup plus diverses que par le passé.

La place qui est désormais faite aux communications s'explique par le fait que les employeurs ont pris davantage conscience de l'importance des attitudes et des réactions des travailleurs face aux événements de la vie de l'entreprise. Cette attitude que certains employeurs n'ont malheureusement pas encore saisie, agit dans l'intérêt de l'entreprise. Nous poussons à l'établissement de bonnes communications, d'un échange continu, des informations nouvelles entre la direction et le personnel à tous les échelons et inversement.

Chaque employeur aura soin d'appliquer un système qui fonctionne, où tous les intéressés comprennent que la communication est une nécessité et soient disposés à coopérer. Dans de nombreuses entreprises, cette mission a été confiée au service du personnel qui doit édicter les mesures pratiques. Nous pensons, par exemple, à l'affichage selon un système attractif, au journal d'entreprise, aux séances d'information.

Il faut pouvoir déterminer quelle information doit être donnée, quand, à qui, par quelle voie, par quels moyens et en quels termes elle doit être transmise.

411 LES APPRENTIS ET LES JEUNES GENS

Dans le chapitre traitant des problèmes juridiques, nous avons dit que les jeunes gens et apprentis ne peuvent, d'après la L.T., bénéficier de l'horaire libre.

Toutefois, dans les 9 heures de travail journalier (y compris quelques minutes de compensation), nous jouissons de deux pauses de 10 minutes payées, où le personnel peut quitter sa place de travail.

Or, l'article 15, alinéa 2, de la L.T. stipule que : « Les pauses comptent comme travail lorsque le travailleur n'est pas autorisé à quitter sa place de travail. »

Dans l'entreprise considérée, le personnel peut quitter sa place de travail au moment des pauses. Ce temps est payé par l'entreprise, donc compté comme travail, mais pour la L.T.¹, ce n'est pas du travail.

Il en découle que 20 minutes par jour, ce qui donne 100 minutes pour les jeunes gens et 80 ou 70 minutes pour les apprentis par semaine — car 1 jour, voire un jour et demi hebdomadairement, selon les métiers, ces derniers se rendent à l'école professionnelle — sont compensables.

Ceci nous contraint d'avoir deux comptabilités ; l'une pour le service des salaires où les pauses sont considérées comme travail, et l'autre, où elles ne le sont pas, pour le contrôle des services cantonaux chargés de l'application de la L.T.

Si, juridiquement, nous pouvons par le biais d'un dédoublement de comptabilité faire bénéficier de l'horaire libre les jeunes gens et les apprentis, nous devons leur offrir cette possibilité.

Sur le plan du développement de la personnalité et de la prise de conscience des responsabilités, nous pensons que ces deux catégories de personnel doivent particulièrement en profiter. En effet, le personnel avec une formation d'apprenti de deux ans par exemple, est considéré comme collaborateur qualifié et doit pouvoir prendre des responsabilités. Quant au personnel sans formation classé parmi les jeunes gens selon la législation, il assume en principe les mêmes tâches que d'autres personnes majeures sans qualification et doit, par conséquent, pouvoir bénéficier des mêmes avantages.

Il en va un peu différemment des jeunes gens (apprentis et non professionnels) durant les premiers mois de formation, en particulier. Au début de leur formation, ces jeunes gens et jeunes filles n'ont aucune autonomie et leurs chefs respectifs doivent presque constamment s'occuper d'eux. Les maîtres d'apprentissage sont conscients de ce problème et acceptent volontiers de ne pas user complètement des possibilités de l'horaire libre en début de formation. Mais après trois mois déjà, on peut leur confier de petites tâches qui doivent leur être données pour les heures hors du tronc commun, ce qui libère ainsi les chefs responsables.

¹ L.T.: *op. cit.*

D'autre part, la confiance mise en eux et ce sentiment de liberté qu'ils ressentiront leur permettront peut-être de mieux supporter ce brusque passage de l'école avec ses 25 heures de cours à 45 heures par semaine dans l'industrie.

Nous mentionnerons une dernière considération en faveur des apprentis que revendiquent les commissions d'apprentissage. Dans plusieurs entreprises, ils sont occupés durant la majeure partie du vendredi après-midi à des tâches de nettoyage. Il est normal qu'ils doivent nettoyer leurs machines et les machines communes, mais pas comme dans certaines entreprises, celles de tout un atelier. L'horaire libre conduit à cette situation ; dès lors, les maîtres d'apprentissage organiseront donc des rotations pour la sortie en fin de semaine.

412 CONCLUSION

Par l'analyse des divers problèmes organisationnels que pose l'introduction de l'horaire libre dans l'entreprise horlogère considérée, nous avons vu qu'il n'y en avait pas d'insolubles.

Il est certain que malgré toutes les enquêtes et études que nous avons réalisées, certains problèmes n'apparaîtront qu'au moment de l'introduction, puis d'autres qu'après la généralisation du système. Ces difficultés, toutefois, seront minimes et elles sont propres à chaque entreprise lors de changements organisationnels.

Au vu des expériences existantes, l'industrie horlogère n'est pas, sur le plan de la gestion industrielle — comme on l'a longtemps considéré et comme certains le croient encore — particulièrement ou fondamentalement différente d'autres industries.

Lors de nos analyses auprès des diverses directions, départements et services, nous avons présenté objectivement la situation, puis fait des hypothèses et des exercices de simulation. Là où quelques problèmes particuliers se posaient, nous avons essayé de les résoudre avec les responsables et, dans certains cas, nous avons été contraints de prendre en considération les secteurs directement dépendants.

Il faut donc introduire l'horaire libre de manière progressive. Lorsque la plupart des secteurs en bénéficieront, le personnel non encore touché — informé par ses chefs sur les causes de la situation — fera de lui-même des propositions.

En plus d'une solution trouvée aux problèmes posés, on constatera un développement du sens des responsabilités. Certains petits problèmes ne nous intéressent volontairement pas, car ce sont des arrangements internes à trouver. Par exemple, un chef commercial nous affirme qu'il doit avoir sa secrétaire constamment sous la main, qu'il ne pourra la laisser s'en aller à la fin du tronc commun fixé à 16.00 heures. De toute façon, ce ne sera pas le cas tous les jours, et dans les occasions où il y a du spécial, ladite secrétaire accomplira sa tâche, car elle sait que le temps lui est compté.

Pour conclure, nous ajouterons que dans la situation actuelle du marché du travail, si l'horaire libre pouvait combler les effectifs incomplets que connaît l'industrie, « le jeu en vaudrait la chandelle », même contre de petites difficultés dans quelques services.

Les deux importants problèmes connexes
à l'introduction de l'horaire libre :

la nécessité d'un contrôle et le repas de midi

Jusqu'à présent, nous avons donc vu les causes et les problèmes de l'introduction de l'horaire libre dans une importante industrie horlogère. Pour que notre étude soit complète, nous devons encore analyser deux problèmes connexes qui, de par leur importance, font l'objet des chapitres suivants :

1. La nécessité d'un contrôle,
2. Le repas de midi.

1 LA NÉCESSITÉ D'UN CONTROLE

Dans notre actuel système industriel, on constate sur la question du contrôle des heures de travail une différence très nette parmi le personnel : celui qui est soumis au timbrage et celui qui ne l'est pas. On retrouve les mêmes caractéristiques dans le calcul du salaire où le personnel mensualisé n'est pas astreint à pointer.

Cette situation est actuellement la source d'un malaise certain, surtout lorsqu'à un même niveau il existe deux catégories, l'une devant timbrer, l'autre pas.

Cette description succincte de notre système en vigueur de nos jours, représente un état d'esprit propre aux mensualisés et aux cadres moyens.

Il en découle que, inévitablement, parmi ces deux dernières catégories en particulier, l'application nécessaire d'un système de contrôle généralisé soulève quelques réticences. Ce phénomène nous a été confirmé par les expériences existantes.

A première vue, cette réaction peut paraître normale et la direction de l'entreprise doit, dès lors, tout mettre en œuvre pour supprimer cette opposition.

Parmi les diverses méthodes possibles, nous avons conclu que seule une information systématique, généreuse et bien conçue des tenants et aboutissants de l'horaire libre, conduit à une acceptation du principe du contrôle généralisé.

Nous ne manquerons pas d'affirmer ici que cette formalité est, dans la très grande majorité des cas, sans influence aucune pour le personnel ouvert et large d'idées, mais la société qualifie trop souvent, depuis le développement industriel du XVIII^e siècle, le niveau social d'après l'obligation de timbrer.

Nous pensons, en effet, que chacun d'entre nous en a été ou en est encore quelque peu imprégné. Dès lors, dans ce cas, comme partout ailleurs, il faut agir avec circonspection.

Nous touchons ici un problème de mentalité et nous ne nous lancerons pas dans une telle analyse, mais mentionnerons simplement que la généralisation du système entraînera l'écartement de ces diverses attitudes.

L'actuelle politique adoptée vis-à-vis du personnel évolue beaucoup. La tendance est à une égalité générale des signes extérieurs. Ce système du contrôle généralisé en est une preuve.

Une autre expérience dans le sens d'une suppression des différenciations extérieures parmi le personnel est celle réalisée à La Chaux-de-Fonds, dans une clinique pour femmes âgées. Dans cette institution, tout le personnel, une vingtaine de personnes, de la directrice à la femme de chambre en passant par l'infirmière et la cuisinière, touche un salaire identique, indexé sur le salaire moyen d'une infirmière de la même ville. Cette expérience a encore un autre but. Elle voudrait poser la question : « L'ère des diplômes est-elle révolue? »

Depuis plusieurs décennies, la majorité de la population pense que la seule possession d'un « papier » peut nous permettre de gagner notre vie. « Comment, vous n'avez pas de diplôme? Mais, vous ne trouverez jamais de travail! », telle est la conclusion d'un interrogatoire fait auprès de 1000 personnes de la classe active âgée de plus de 30 ans.

Il sera intéressant de connaître les résultats de cette expérience. Nous sommes certains que dans une entreprise industrielle un tel système ne saurait être généralisé. Il demande trop d'idéalisme de la part des responsables. Mais quel que soit le secteur, la fonction doit primer le diplôme.

Un troisième exemple d'un traitement d'égalité pour tout le personnel nous est donné tout récemment par la France. Il s'agit du droit à la formation et au perfectionnement professionnels.

Le CNPF¹ et les syndicats ont signé le 9 juillet 1970 un accord sur la formation et le perfectionnement professionnels permettant aux travailleurs de suivre des stages pendant le temps de travail.

Nous donnons ci-après un extrait des conditions générales pour les travailleurs en activité :

« Chaque travailleur peut demander une autorisation d'absence en vue de suivre, à temps plein ou à temps partiel, un stage de formation. La durée de l'absence autorisée est égale à la durée du stage, sans pouvoir excéder un an s'il s'agit d'un stage à temps plein, ou mille deux cents heures s'il s'agit d'un stage à temps partiel. Ce droit est accordé à tous les salariés, à condition qu'ils soient à plus de cinq années de l'âge normal de la retraite et qu'ils aient au moins deux ans d'ancienneté dans l'entreprise. Les diplômés de l'enseignement supérieur ne peuvent bénéficier de ce droit à la formation qu'à l'issue d'un délai de trois à cinq ans au-delà de la date d'obtention du diplôme. ² »

11 LES DIVERS MOYENS DE CONTROLE DES PRÉSENCES

Dans notre choix, nous ne devons pas oublier que le système qui sera retenu devra être imposé à tout le personnel de l'échelle hiérarchique. Nous donnons ci-après les cinq différentes possibilités pour le contrôle des temps de présence :

- a) donner une confiance totale au personnel en lui demandant d'accomplir hebdomadairement, par quinzaine ou mensuellement, un certain nombre d'heures de travail, tout en respectant les dispositions impératives de la L.T. ³ ;
- b) contrôle manuel, soit par le collaborateur lui-même, le chef hiérarchique ou toute autre personne désignée ;
- c) timbrage sur des cartes et calcul manuel de ces dernières ; cette solution est utilisée aujourd'hui encore pour la très grande majorité des entreprises du secteur secondaire et les fonctions subalternes du tertiaire ;
- d) timbrage à impression spéciale sur des formules pouvant être exploitées par un lecteur optique IBM ;

¹ CNPF : Conseil National du Patronat Français.

² *Le Monde* du 2 juillet 1970, p. 5.

³ L.T. : *op. cit.*

- e) saisie des temps par un système dans lequel l'information est mémorisée sur un support pouvant être traité directement par l'ordinateur.

Pour une application générale, les deux premières possibilités doivent être écartées. Elles sont inconcevables pour une grande entreprise et ne pourraient, à l'heure actuelle, que s'appliquer avec difficulté aux petites. De plus, elles créent un climat malsain et vont contre l'assurance d'un traitement équitable.

Toutefois, pour un nombre restreint de collaborateurs (nous pensons particulièrement aux monteurs, aux réparateurs, aux constructeurs), la deuxième possibilité s'avère utile et se rencontre encore fréquemment aujourd'hui.

La solution la meilleur marché (le coût est un élément à considérer) serait l'extension du système actuel, c'est-à-dire généraliser le principe du timbrage avec horloge timbrante classique. Toutefois, nous y voyons deux sérieux inconvénients :

1. Le fait d'obliger à timbrer des collaborateurs n'ayant jamais dû le faire et ceci sur des cartes de timbrage classiques pose, nous l'avons vu, des problèmes d'ordre psychologique non négligeables et pourrait même compromettre le plein succès de l'horaire libre, au début tout au moins.
2. Investissement supplémentaire pour l'achat de nouvelles horloges timbrantes et augmentation du personnel attribué au Service des salaires.

Chacun conviendra qu'un tel système ne peut être envisagé pour une grande entreprise, d'autant plus que les progrès apportés en informatique nous offrent de nouvelles et très grandes possibilités. Le timbrage à impression spéciale et dépouillement par lecteur optique est une solution qui peut paraître séduisante, mais elle suppose pour l'instant, soit un traitement particulier en Service-Bureau IBM (temps nécessaire y compris transport : 3 jours), soit la location d'un lecteur optique IBM 1287 extrêmement coûteux et qui serait très nettement sous-occupé.

Cet ensemble IBM a des possibilités énormes et son modernisme, ses capacités mériteraient une place beaucoup plus large. Toutefois, une telle analyse est hors de la présente étude, mais nous mentionnerons qu'une entreprise ou un groupe d'entreprises de l'ordre de

dix mille collaborateurs pourraient entrevoir un investissement si important.

Il en découle que pour l'entreprise considérée, cette solution encore ne peut être retenue.

Dans l'éventail des possibilités, nous avons présenté cinq cas. Nous avons expliqué pourquoi nous rejetons les quatre premières variantes. Nous adopterons la dernière, c'est-à-dire un système dans lequel l'information est traitée directement par un ordinateur, pour les raisons suivantes.

Nous devons adopter un système où l'information recueillie lors du timbrage peut être utilisée par nos ordinateurs sans manipulations intermédiaires. Cette application doit nous permettre d'atteindre un double but, à savoir :

1. obtenir chaque jour des renseignements sur les effectifs en un minimum de temps ;
2. raccourcir les délais de calcul des salaires en fin de mois.

Deux entreprises offrent sur le marché des systèmes permettant le traitement des informations en temps réels. Les deux systèmes travaillent « off-line », c'est-à-dire non reliés à nos ordinateurs. Le schéma de base de ces deux ensembles est le même et comprend :

- un certain nombre de lecteurs de jetons complétés par des claviers ;
- une unité de contrôle ;
- une ou plusieurs unités chargées de préparer les renseignements pour traitement EDP.

Le lecteur de jetons est une unité dans laquelle est introduite une carte plastifiée, le jeton, comportant des indications perforées, telles que le numéro personnel, des codes horaires, etc. L'unité explore ce jeton et transmet les informations récoltées à l'unité de contrôle. Ce transport est vérifié et, à titre de sécurité, on peut inclure au numéro personnel un numéro de parité permettant, par un calcul relativement simple, de contrôler l'exactitude de la donnée recueillie.

Le jeton a une grandeur de 103 mm sur 60 mm environ et sa partie supérieure est prévue pour l'inscription en clair de certaines informations et éventuellement l'insertion d'une photographie. Dans cette dernière version, il permettrait, d'une part, de remplacer l'actuelle

carte d'identité de l'entreprise et, d'autre part, d'atténuer les effets psychologiques négatifs de l'introduction du timbrage généralisé.

Vu leur capacité, leur coût et les problèmes de raccordement, nous disposerons de moins de lecteurs de jetons que d'horloges timbrantes.

12 LIEU D'IMPLANTATION DES LECTEURS DE JETONS ET DES MACHINES ANNEXES

Sur la base de ce que nous venons de dire, le choix du lieu d'implantation desdites unités revêt une grande importance.

Le système classique du timbrage nécessite l'implantation d'une horloge au moins par service. Pour l'entreprise considérée, cela en représente quelques dizaines. Leur capacité réduite et le départ commun de tout le personnel créent, malgré leur nombre élevé, des files d'attente. C'est désagréable, d'autant plus que, souvent, par la même sortie, passe du personnel non soumis au timbrage. Il est bien évident que l'on ne peut concevoir un si grand nombre d'unités lorsqu'on travaille avec un ordinateur. La proportion recommandée par les conseillers techniques des entreprises spécialisées est d'une unité pour deux cents personnes. Dès lors, et ceci est à étudier de cas en cas, à l'aide de statistiques sur les effectifs par exemple, il faut prévoir l'implantation aux différentes entrées de l'entreprise. Par leur grande capacité et en tenant compte des arrivées échelonnées du personnel, il ne doit pas y avoir de files d'attente et on supprime du même coup les aspects négatifs du système de timbrage classique.

Pour le cas où une entreprise posséderait des ateliers ou bureaux disséminés dans la même ville, on peut prévoir un raccordement par câble à l'unité principale de contrôle. Ces câbles sont soumis aux mêmes prescriptions que ceux gérant les lignes publiques de téléphone. C'est donc avec la direction de l'arrondissement des PTT qu'il faut traiter.

D'autre part, l'achat d'un lecteur supplémentaire s'avère nécessaire pour les cas de pannes et lors des révisions et contrôles permanents qu'il faut effectuer.

Ainsi conçu, ce système donne entière satisfaction... pour autant que personne n'oublie sa carte. Comme cette éventualité doit être prise en considération, il faut prévoir l'installation des machines

annexes suivantes : deux claviers de travail, un chez le portier par exemple, l'autre accompagné d'une machine à écrire au service du personnel, ou les deux chez la même personne, mais cela nécessite une instruction précise de leur utilisation.

Ces machines fonctionnent ainsi :

Le collaborateur ayant oublié sa carte se présente, dans notre hypothèse, chez le portier. Sur la base de son nom et du département où il travaille, le portier recherchera sur une liste son numéro personnel. Celui-ci sera alors introduit sur un clavier et pris en considération par la machine comme un timbrage normal. Les portiers ou responsables des services dispersés dans la même ville communiqueront le numéro personnel et l'heure d'arrivée de celui qui a oublié sa carte au portier de l'usine principale.

Ce clavier de l'entrée principale doit être complet et permettra d'introduire les absences prévisibles du personnel, valider les absences imprévisibles et corriger les erreurs de timbrage (lorsqu'un timbrage manque, par exemple).

La machine à écrire n'est pas une nécessité, mais elle permet de recevoir certains renseignements tels que, à heures prédéterminées, le nombre de personnes entrées, la liste des personnes timbrant pendant le tronc commun, etc.

Ces machines peuvent être plus ou moins compliquées. Connectés à l'unité de contrôle, en « output », nous pouvons avoir soit des appareils simples tels qu'un perforateur de cartes, soit une unité de bande magnétique, soit alors des unités permettant un traitement complet des données recueillies. Mais cette dernière solution est relativement chère. Après étude, nous pensons qu'une installation comportant des perforatrices de cartes ou une unité de bande magnétique, est bien suffisante pour le contrôle des temps de présence.

13 QUELLES INFORMATIONS TEMPORELLES RECEVRA LE PERSONNEL ?

Chaque personne timbre à l'entrée et à la sortie des usines et, pour une personne effectuant un horaire complet, nous obtenons quatre timbrages par jour. Le Service du personnel note chaque jour les absences prévisibles ou celles dont la cause est connue.

Toutes ces informations sont recueillies soit sur des cartes perforées, soit sur une bande magnétique. Ce support est passé sur l'ordinateur

à période régulière (éventuellement chaque jour) et les timbrages sont contrôlés par rapport à l'horaire détaillé, théorique, mémorisé sur le disque « Personnel ». Les timbrages exacts sont mémorisés sur disques ; les erreurs sont signalées sur un listage qui est transmis au Service du personnel. Celui-ci pourra éclaircir ces cas et entrer les informations exactes, soit par le clavier, soit directement sur le disque.

Périodiquement, mais au minimum une fois par semaine et à la fin du mois, un listage par département, comportant les éléments suivants, sera imprimé :

- N° personnel,
- nom et prénom,
- genre de salaire,
- temps de présence théorique dès le 1^{er} du mois,
- temps de présence effectif dès le 1^{er} du mois,
- solde positif ou négatif du mois précédent,
- solde à ce jour.

Ces deux dernières informations ne paraîtront qu'une fois par mois.

Ce listage sera, soit affiché dans chaque département, soit donné individuellement afin que le personnel puisse connaître sa situation et, en cas de dépassement du minimum ou du maximum autorisé par l'entreprise, intervenir avant la fin de la période de décompte fixée.

En fin de mois, les totaux des heures seront utilisés pour le calcul des salaires, une ventilation des heures de présence et d'absence, et cumulés pour le calcul des vacances, le paiement des heures supplémentaires, etc.

Pour le calcul des salaires des non-mensualisés, on voit que l'horaire libre, une fois généralisé, tendra vers l'aboutissement d'un point important de l'économie industrielle qui a déjà fait couler beaucoup d'encre : la mensualisation des salaires. En effet, bien que l'ouvrier soit payé en fonction des heures effectivement travaillées, la pratique démontre que tout en usant des limites positives et négatives fixées, il tend à accomplir le nombre d'heures théorique. Cette constatation justifie l'introduction de l'horaire libre avant la généralisation de la mensualisation. Nous sommes conscients que cette procédure

engendre des difficultés supplémentaires dues aux différents genres de salaires car le décompte du temps a une incidence directe sur les paies du personnel horaire (personnel rétribué à l'heure ou au rendement) et indirecte sur les traitements du personnel mensualisé.

Le personnel horaire peut, de cette façon, se familiariser avec l'unité de temps, « le mois », et toutes les notions qui en découlent. Nous pensons ainsi freiner l'augmentation de l'absentéisme que l'on rencontre dans la grande majorité des entreprises introduisant la mensualisation.

Quant aux mensualisés, leur salaire restera fixe tant qu'ils respectent lesdites limites. Dans chaque règlement d'application, on trouvera des dispositions relatives à l'observation de ces dernières.

Ainsi, nous avons vu l'important problème que pose la question du contrôle des présences et devons encore, afin d'être complet, analyser les incidences sur la cantine.

2 LE REPAS DE MIDI

Nous avons vu que l'introduction de l'horaire libre entraîne la possibilité de travailler en journée continue. Aussi, l'employeur doit-il se pencher avec intérêt et attention sur le problème du repas de midi.

Qui n'a pas rêvé de prendre chaque jour son repas de midi dans un petit caboulot semblable à ceux que l'on découvre durant les vacances, afin d'être pour quelques instants à l'écart de la vie trépidante imposée par les rythmes de travail?

On imagine aisément sa terrasse pour les beaux jours, sa cuisine familiale, ses tarifs modestes, bref le « bistrot » où l'on aimerait avoir ses habitudes.

Cette solution, pour idéale qu'elle soit, tend à devenir aujourd'hui exceptionnelle et les établissements publics de la place seraient bien en peine de recevoir les milliers de personnes qui y travaillent.

Le problème a changé de dimension. Faute de trouver le restaurant de ses vœux, l'ouvrier, l'employé, l'ingénieur, la secrétaire, sont souvent forcés d'adopter une solution extrême qui consiste à avaler dans la cohue, le bruit et la fumée des actuels « snack-bars » un quelconque sandwich. Au-delà du peu d'attrance que présente cette formule, elle contient de réels dangers pour l'équilibre d'un estomac et d'un organisme normalement constitués.

Entre le bistrot introuvable et le sandwich express, il y a fort heureusement d'autres formules.

Quelle que soit la grandeur de l'entreprise, les employeurs se sentent tenus d'inscrire le repas de midi au tableau de l'effort social de l'entreprise.

Voici quelles sont les différentes possibilités offertes aux employeurs et les tendances futures pour le repas de midi.

21 LES CINQ SYSTÈMES TRADITIONNELLEMENT RENCONTRÉS

Nous avons visité et pris contact avec plusieurs entreprises suisses et étrangères. Nous désirions connaître quelles étaient, pour manger, les possibilités offertes au personnel ne pouvant rentrer chez soi à midi. Voici quels en furent les résultats.

211 *Le réfectoire*

Dans presque toutes les entreprises, il y a des adeptes de la gamelle, surtout parmi les ouvriers et les employés d'âge mûr, qui ont adopté depuis longtemps ce mode d'alimentation. Même dans les entreprises qui ont créé un restaurant d'entreprise, il faut prévoir un réfectoire pour les « irréductibles de la gamelle ». Leur pourcentage peut atteindre 10 %¹ des ouvriers dans les usines. Cependant, lorsqu'il y a un restaurant, ce pourcentage tend à diminuer. En dehors des « irréductibles » le système du réfectoire n'est pas favorablement accepté par le personnel et de moins en moins par les jeunes. C'est le système le plus ancien et il ne répond plus aux exigences actuelles.

L'employeur dynamique d'aujourd'hui doit donc envisager une autre solution.

212 *Le restaurant d'entreprise*

En général, le personnel pense que la formule du restaurant d'entreprise est préférable aux autres. Mais il faut savoir que certains membres du personnel ne fréquenteront pas ce restaurant pour éviter de se retrouver, pendant l'heure du déjeuner, avec les personnes qu'ils côtoient tout au long de la journée.

Ceux qui fréquentent les restaurants ne sont satisfaits que si les menus sont variés, la cuisine bien préparée, le service rapide et le

¹ *Hommes et Technique*, N° 302, décembre 1969.

prix peu élevé. En allant au restaurant d'entreprise, le personnel veut avoir l'impression de se rendre dans un restaurant public.

Pour le chef d'entreprise, l'implantation d'un restaurant doit, avant tout, donner satisfaction au personnel. Pour un débit de plus de 250 repas journaliers, cette solution s'avère la plus rationnelle. Il faut que le restaurant soit très bien organisé. Une mauvaise implantation, un mauvais choix du mode de distribution, et/ou toute autre conséquence d'une organisation mal conçue, sont souvent à l'origine de dépenses beaucoup trop élevées.

213 *Les distributeurs automatiques*

Entre la première possibilité, c'est-à-dire celle où le personnel apporte ses repas et les consomme dans un local aménagé par l'employeur, et la deuxième où il est souhaité que le personnel se sente aussi à l'aise que dans un restaurant, il y a encore d'autres possibilités pour l'entreprise.

Les distributeurs automatiques ont maintenant leur place dans un grand nombre d'entreprises. Ceux que l'on rencontre le plus fréquemment sont les distributeurs de boissons et les distributeurs de denrées.

On distingue quatre types d'appareils distributeurs de boissons :

- a) les distributeurs de boissons en gobelets à partir de concentrés liquides ;
- b) les distributeurs de boissons en gobelets à partir de concentrés solides ;
- c) les distributeurs de boissons en bouteilles ;
- d) les distributeurs de boissons en boîtes.

Nous trouvons également quatre types de distributeurs de denrées :

- a) chaud (+ 70° C environ) pour les entrées et plats ;
- b) à température ordinaire, pour les fruits et biscuits ;
- c) réfrigérés (+ 4° C environ) pour les denrées froides comme hors-d'œuvre et pâtisserie ;
- d) congelés (— 20° C environ) pour les glaces.

Dans l'ensemble, le personnel est satisfait des services rendus par les distributeurs automatiques. Ils lui évitent d'apporter à l'usine

« le casse-croûte » et, d'une façon générale, lui permettent d'étancher sa soif et de calmer sa faim à quelque moment que ce soit.

Il souhaite pourtant que les files d'attente devant les distributeurs ne soient pas trop longues : pour cela, il faut que les distributeurs soient installés en nombre suffisant. En contrepartie, chacun doit s'astreindre à une certaine discipline : rapporter les bouteilles vides, jeter les papiers et les gobelets vides dans les poubelles.

Pour l'employeur, ce système de ravitaillement présente de nombreux avantages.

Installés sur les lieux mêmes du travail, ils permettent au personnel d'obtenir constamment des boissons et des denrées. Ainsi on évite les fatigues subites causées par la faim, les accidents de travail diminuent, le rendement et la qualité de la production s'améliorent.

Mais pour que les distributeurs remplissent bien leur rôle, ils devront être rechargés régulièrement et aussi souvent qu'il le faut. Cette suggestion est impérative.

214 *Le restaurant interentreprises*

Les sociétés ont de plus en plus tendance à s'installer dans des immeubles fonctionnels offrant des services communs. Il apparaît donc normal d'installer un restaurant accessible au personnel de toutes les sociétés occupant l'immeuble.

Un restaurant interentreprises peut également être créé pour recevoir le personnel de sociétés installées dans le même quartier.

Il faut toutefois veiller à la structure du personnel pour éviter de désagréables surprises comme celles décrites dans une analyse de l'I.N.R.A.¹ « Plusieurs sociétés s'étaient groupées pour créer un restaurant interentreprises. L'une d'entre elles emploie surtout des livreurs, des manutentionnaires ; une autre a dans son personnel une majorité d'employés de bureau. Les premiers réclament une cuisine riche et lourde alors que les seconds préfèrent une nourriture simple. Cela entraîne des revendications perpétuelles et des changements périodiques de cuisiniers. »

Il y a encore d'autres facteurs qu'il ne faut pas oublier, comme les décalages d'horaires nécessaires entre les entreprises et la garantie

¹ I.N.R.A. (Institut National de la Recherche Agronomique), *Les cantines et restaurants d'entreprises de la région parisienne*, octobre 1967.

que chacun bénéficiera, pour les menus, de la même qualité et quantité.

Ce système, pour résoudre les problèmes posés par le repas de midi, est une solution intéressante pour les petites et moyennes entreprises ne disposant pas d'un nombre de personnes suffisant pour que l'installation d'un restaurant d'entreprise soit rentable ou pour celles qui ne peuvent pas supporter les dépenses d'investissement qu'elle nécessite.

215 *Accords avec des restaurants voisins*

Les chefs d'entreprise qui ne disposent d'aucun local ou qui ne désirent pas faire les investissements y relatifs peuvent avoir recours aux services de restaurants voisins.

Il existe deux principaux types d'accord entre restaurateurs et chefs d'entreprise :

- a) le chef d'entreprise assure aux restaurateurs un nombre minimum de clients et, en contrepartie, ce dernier consent une réduction des tarifs ;
- b) dans un autre type d'accord, le restaurant consent à accepter des « bons de restaurant » émis par l'entreprise et distribués au personnel. Ces bons, remis en paiement du repas, représentent une somme d'argent que le restaurateur se fera rembourser par le chef d'entreprise.

Le personnel demande en général que l'employeur passe des accords avec plusieurs restaurateurs pour que les salariés puissent changer de restaurant.

Le chef d'entreprise conclura, d'entente avec les délégués du personnel, les accords qui leur conviennent le mieux. Il veillera, en particulier, à ce que le restaurateur ne réduise pas les rations ou ne diminue pas la qualité des repas pour sauvegarder son bénéfice.

Nous avons présenté les cinq systèmes généralement rencontrés dans les entreprises pour satisfaire plus ou moins bien aux exigences du personnel à l'heure du repas de midi. Comme dans tous les secteurs, celui-ci s'est aussi développé. L'industrialisation des repas est un marché relativement neuf ou, selon la formule de Jacques Borel, « un marché vieux comme le monde, mais redevenu complètement

neuf »¹. Voyons ce que nous offre une nouvelle formule qui vient de faire son apparition.

22 LA NOUVELLE TENDANCE

221 *Le restaurant d'entreprise sans cuisine*

Cette formule convient à des entreprises disposant de locaux suffisants pour installer un réfectoire, mais insuffisants pour l'aménagement des cuisines. Elle est, en outre, adoptée par un certain nombre d'entreprises qui veulent s'épargner le souci de la création d'un restaurant d'entreprise ou qui jugent que, dans leur cas particulier, la gestion de ce restaurant ne serait pas rentable.

Les entreprises font appel à des traiteurs ou à des restaurateurs qui apportent les repas tout prêts à l'entreprise.

Le restaurant sans cuisine ne nécessite pas d'aménagement coûteux. Les installations à prévoir sont les mêmes que pour un réfectoire. Les dépenses de personnel sont également peu élevées. Quelques personnes suffisent amplement pour assurer le service du repas et le nettoyage des locaux d'une moyenne entreprise.

Le personnel est satisfait de cette formule qui lui permet de prendre un repas normal à un prix convenable et en un minimum de temps.

222 *Le restaurant d'entreprise en gérance libre*

Cette première tendance moderne de passer par des traiteurs qui livrent les repas préparés chez eux est réservée à des petites et moyennes entreprises. Pour une importante maison, ce système ne convient pas.

Le marché nous offre une autre possibilité. Ceux qui, actuellement, ont la responsabilité d'un restaurant d'entreprise tendent à considérer de plus en plus fréquemment que le moyen le plus sûr de donner satisfaction à tous les consommateurs est de confier la prise en charge du problème à un traiteur spécialisé.

Des restaurateurs d'entreprises comme le « Schweizer Verband

¹ « L'industrie des repas en série », *Bulletin d'information*, janvier 1970.

Volksdienst »¹ ou les « Maisons Blanches »² proposent à leur clientèle plusieurs formules adaptées à chaque cas particulier, mais deux grandes tendances dominent : la prise en charge globale et le restaurant interentreprises.

La prise en charge globale signifie que le traiteur se charge de la gestion totale du restaurant. Dans les locaux, fournis par l'entreprise-cliente, la société se charge de l'implantation et de l'installation des cuisines et salles de restaurant. Elle peut assurer à la fois le financement, l'équipement et la décoration des lieux. La composition des équipes de cuisiniers et serveurs, tout comme le détail des menus, sont sous son entière responsabilité.

Le principe des restaurants interentreprises a été expliqué sous chiffre 4. Les traiteurs spécialisés agissent donc simplement pour le compte de plusieurs sociétés qui, en règle générale, se répartissent les frais au prorata de leur personnel, clients du restaurant commun.

Nous n'avons mentionné que deux grandes entreprises d'organisation de restaurants, mais il en existe d'autres en Europe, en Belgique en particulier.

23 REMARQUES GÉNÉRALES

Le réfectoire, endroit qui, à ses débuts, avait été conçu pour permettre au personnel de manger frugalement ce qu'il apportait lui-même, a subi une évolution profonde. On y a servi uniquement de la soupe, puis par la suite des repas complets. Le principe même du réfectoire est aujourd'hui remis en question au profit du restaurant d'entreprise, ce qui a, par évolution, donné naissance aux traiteurs spécialisés exposés ci-dessus.

Pour conserver sa « clientèle », il doit offrir des mets de qualité, tant sur le plan diététique que sur le plan gastronomique. On touche ici à des problèmes d'ordre psychologique, d'ordre social, qui se compliquent encore par le fait que les femmes sont de plus en plus nombreuses dans les restaurants d'entreprise, mais elles sont, peut-être, les plus méfiantes aussi. Les traiteurs ne peuvent courir le risque

¹ « Schweizer Verband Volksdienst », Zurich, gère environ 200 cantines et restaurants d'entreprises en Suisse.

² « Les Maisons Blanches » Joinville-le-Pont, France, ont préparé en moyenne 31 000 repas par jour en 1969.

de leur faire perdre la ligne par une cuisine boulimique, ce qui les rangerait assurément dans les rangs de leurs adversaires. Il faut donc porter toujours plus d'attention à la préparation des repas, à leur variété, à leur qualité nutritive et à leur équilibre.

Dans une interview accordée aux *Dossiers de l'Entreprise*¹, Henri Azuélos, président-directeur général des « Maisons Blanches », déclarait :

« Afin d'éviter toute monotonie, des spécialistes de la diététique équilibrent soigneusement les menus en calories et en vitamines et simultanément, ils collaborent, avec les chefs cuisiniers, pour varier les plats offerts dont certains ne reviennent qu'après un cycle de plusieurs semaines. Ainsi, chaque jour, et dans tous les restaurants gérés par les « Maisons Blanches », les clients ont le choix entre trois « plats du jour » au moins, la même variété étant recherchée pour les entrées et les desserts.

» Toujours dans le but de varier les repas, les « Maisons Blanches » procèdent à des déplacements fréquents de leurs chefs cuisiniers et de leurs aides, d'un restaurant à l'autre, de manière à les inciter à ne pas ménager leurs efforts et à ne pas se laisser aller dans une accoutumance condamnable. »

Un autre aspect que l'on ne peut négliger est celui du prix du menu. Selon le montant de la part patronale, il varie, pour le repas de midi, entre Fr. 2.— et Fr. 5.—, ce qui, expériences faites, est normal.

Parmi les diverses possibilités de satisfaire les exigences gastronomiques du personnel, les employeurs doivent penser que la restauration est un point important des prestations sociales.

¹ *Les Dossiers de l'Entreprise* N° 18, mars 1970.

Conclusion

Il ne fait aucun doute que le « marché » de l'emploi reflète la position relative des parties en présence. Lorsqu'il est difficile d'obtenir du travail, que le chômage est important, la pauvreté répandue et le niveau de développement en général peu élevé, la situation est favorable à la « demande », c'est-à-dire aux entreprises industrielles et autres grands employeurs, tandis que « l'offre » (les travailleurs de toutes catégories et professions) subit une contrainte économique, puisque les intéressés sont dans l'obligation de gagner un salaire régulier, là où l'occasion se présente, pour subvenir à leurs besoins. Il ne s'agit pas alors, pour les travailleurs, de choisir entre tel emploi et tel autre, mais bien de choisir entre l'emploi qui se présente et l'inactivité ; en d'autres termes, lorsqu'ils sont en quête d'un emploi, leur position de faiblesse les empêche d'aller au-delà de considérations d'ordre économique.

Depuis la fin de la deuxième guerre mondiale, ce genre de situation a disparu dans une large mesure et dans nombre de pays et de régions d'Europe occidentale. Au contraire — pour la première fois dans l'histoire, sans doute — il y a, non seulement des emplois pour tous, mais encore il existe une pénurie structurelle de main-d'œuvre, dans une économie en expansion, accompagnée d'une élévation des revenus et de la consommation, du bien-être et du développement en général. Par suite de cet état de choses, des groupes importants de travailleurs ont été, pour la première fois, en mesure de choisir entre un emploi et un autre, entre un employeur et un autre ; ils se trouvaient, par conséquent, dans une position où ils pouvaient tenir compte, dans leur choix, de considérations non économiques.

La position des entreprises industrielles et autres grands employeurs — la « demande » — en a été rendue beaucoup plus complexe. Ils ne se trouvent pas seulement en présence de groupes plus puissants et plus

exigeants du côté de « l'offre » ; ils entrent forcément en compétition entre eux pour se procurer la main-d'œuvre disponible. Cette situation les oblige à modifier leurs structures techniques et administratives ainsi que leur politique en matière de personnel ; en effet, la continuité du recrutement est devenue un sujet de préoccupation et exige une planification spécifique.

On commence à peine à deviner l'importance révolutionnaire des modifications de structures susmentionnées pour la direction des entreprises industrielles ainsi que pour la politique économique, sociale et générale des pouvoirs publics ; c'est dire qu'elle a moins encore inspiré des propositions clairvoyantes en vue d'une action future. On ne fait qu'exceptionnellement l'essai empirique, à l'échelon local, d'innovations concernant les formes d'organisation, les conditions de travail, les méthodes de gestion ou les systèmes de planification. Néanmoins, certains résultats de ces essais peuvent servir à élaborer une politique future.

De plus, les résultats d'une analyse faite en 1969 par le groupe de travail des études prospectives n'aboutit pas à des prévisions heureuses quant à l'avenir de ce problème. Ses conclusions prévoient en effet que :

« Le taux d'accroissement de la population active suisse restera jusqu'en l'an 2000 relativement modeste. Cette constatation vaut même si l'on admet que dans les prochaines décennies la pratique des naturalisations sera quelque peu assouplie, de sorte que les étrangers établis qui sont devenus sédentaires et qui ont été intégrés dans l'économie seront également assimilés sur le plan politique, dans une mesure toujours plus grande. Même dans le cadre de la variante II, qui tient compte de cette possibilité jusqu'à un certain point, le taux d'accroissement de la population active suisse dans la période 1965-2000, que l'on peut fixer approximativement à 0,67 % par année, ne suffira même pas à combler le vide laissé par les générations plus âgées qui se retireront de la vie active. Si de surcroît, on envisage le fait que le taux d'accroissement de la main-d'œuvre étrangère sera vraisemblablement très bas, à la suite de la politique adoptée en matière de marché du travail pour des raisons politiques et sociales d'une part, mais aussi économiques d'autre part, on peut affirmer, sans grand risque de se tromper, que l'économie suisse souffrira également dans les prochaines décennies (et peut-être bien encore plus que maintenant) d'une insuffisance chronique de main-d'œuvre. Cette conclusion garde sa valeur même si l'on tient compte de la marge d'erreur que peut comporter notre appréciation.

» Le taux probable d'accroissement de l'ensemble de la population active s'élèvera vraisemblablement, pour la période allant de 1965 à

l'an 2000, à 0,43 % par année seulement. Elle n'atteindra ainsi même pas un quart du taux d'accroissement que l'on pouvait relever entre 1950 et 1965!¹ »

La situation et les prévisions du marché du travail ainsi décrétées, mises en parallèle avec les taux d'expansion de toutes les entreprises et le personnel que nécessitent ces développements, contraignent chaque employeur à adopter une politique sociale d'entreprise dynamique et fonctionnelle.

Le but premier d'une telle politique ne doit pas être de « voler » du personnel à d'autres entreprises, mais de réintroduire dans le circuit économique un grand nombre de personnes — nous pensons aux femmes, en particulier — qui, jusqu'à présent, à cause des horaires, ne pouvaient le faire.

En effet, les conclusions d'une récente étude économique montrent qu'avec l'augmentation générale des revenus, il faudra passer de 150 millions de montres fabriquées dans le monde en 1969, à 300 millions pour 1980, ce qui représente une augmentation de production d'environ 10 % par an... pour garder sa place actuelle.

En y ajoutant un taux d'expansion pour le développement de l'entreprise, nous nous rendons compte qu'il faut tout mettre en œuvre, automatisation et politique sociale, pour lutter contre la pénurie de main-d'œuvre. Nous pensons que l'introduction de l'horaire de travail libre permet en partie d'atteindre ce but.

Avant de conclure, nous désirons encore présenter la situation telle que nous l'avons analysée après deux ans de pratique. Ces divers résultats positifs montrent bien que les avantages prévus se sont immédiatement fait ressentir, tant par le personnel que par l'employeur. Voici dès lors comment se présente cette situation :

- a) Attractivité de l'entreprise beaucoup plus grande, ce qui augmente les possibilités d'embauche et entraîne une diminution de la rotation du personnel.

Nous n'avons pas de résultats chiffrés pour le premier élément, mais la diminution du « turn-over » a été, pour les entreprises analysées, de 25 à 45 %. Ces améliorations de situation nous montrent que le climat d'entreprise s'améliore, ce qui est très important pour une industrie.

¹ Groupe de travail des études prospectives ; direction Prof. F. KNESCHAUREK, *Perspectives de l'évolution de l'économie suisse jusqu'en l'an 2000*. Première partie : « Population et activité », p. 85.

- b) Le problème de la circulation a nettement diminué. Les bouchons causés par des colonnes de véhicules sur les voies d'accès de l'entreprise ont disparu.
- c) De par l'horaire libre, chaque collaborateur a la possibilité de choisir les heures les plus favorables pour couvrir le parcours depuis son domicile jusqu'au lieu de travail et vice versa. Pour certains collaborateurs, le temps gagné va jusqu'à 30 min. par jour et la moyenne pour chacun est d'environ 4 heures par mois.
- d) Avec un nombre d'heures théorique de 44 par semaine de travail, le solde moyen en faveur du personnel s'élève mensuellement à 4.30 heures par collaborateur. Pour quelques milliers de personnes, on obtient rapidement une dizaine de milliers d'heures accomplies, mais non payées. On constate dès lors une diminution des heures supplémentaires d'un coût élevé et souvent peu productives.
- e) Les collaborateurs font un emploi judicieux de la liberté qui leur est accordée. Au début de nos investigations, les craintes que ressentaient certaines personnes sur le désordre que l'horaire libre pourrait créer, se sont avérées nettement fausses. Le contraire même paraît être le cas. Un bon nombre d'observations ont démontré que les discussions entre collègues qui doivent travailler ensemble ont permis une fluidité inaccoutumée du travail à accomplir.
- f) Il se manifeste timidement — mais un tel changement ne peut s'opérer qu'au travers d'une lente évolution — ce que nous avons présenté dans l'introduction, à savoir un développement du sens des responsabilités.
- g) La possibilité donnée à chacun de remplir avec discrétion certaines obligations personnelles n'est plus le symbole d'un statut de cadres. Le résultat positif pour l'entreprise en est une diminution de 50 % de l'absentéisme de courte durée, ce qui représente plusieurs milliers d'heures récupérées.

En regard de ces économies, il faut considérer le coût de l'installation électronique pour le contrôle des heures de présence.

- h) Aucun désavantage n'a été constaté à cause de l'horaire libre sauf une exception que nous mentionnons par souci d'objectivité, relevée dans une entreprise allemande. Cette exception se rapporte aux collaborateurs qui dépendent de l'horaire des moyens de transport de l'entreprise. Mais pour les entreprises qui ne pratiquent pas ce système de transport privé du personnel, personne ne ressentira ce désagrément.

Dans une certaine mesure, les collaborateurs tenus par des horaires des transports publics jouiront aussi de l'horaire libre, car à midi tout au moins, ils seront contents d'écourter la pause habituelle d'une durée moyenne de 1.30 à 2 heures et pourront, de ce fait, rentrer avec une communication plus avancée.

- i) Sur le plan personnel encore, nous avons parlé des incidences sur les problèmes familiaux. Nous ne pouvons pas en faire la démonstration, ni apporter des preuves irréfutables, mais les premières constatations sur cette question sont de bon augure.

Nous pensons que d'ici une dizaine d'années, lorsque ce phénomène se sera généralisé (depuis le début de notre travail une dizaine d'entreprises des secteurs secondaire et tertiaire ont introduit ce système d'horaire dans des services pilotes), nous pourrons, en plus des résultats propres à l'employeur, mesurer les conséquences tant sur le plan unitaire de la famille que général pour la communauté.

Nous espérons que les entreprises industrielles, commerciales et les administrations de tous genres examineront sérieusement si et jusqu'à quel point l'horaire de travail libre pourrait être introduit dans leurs milieux, car nous pensons aussi avoir montré que le vieux dogme : ponctualité = discipline = production de qualité, est, par l'introduction de l'horaire libre, empiriquement remis en question.

En conclusion, ces principaux résultats laissent apparaître un aspect très important pour l'avenir de la conception industrielle, à savoir :

- dans un avenir relativement proche, la recherche de la finalité de l'entreprise — économique et humaine — devra sans cesse tenir davantage compte de la philosophie industrielle en gestation : la participation.

Mais au juste pour quand ?

Annexes

Nous pensons qu'il peut être intéressant de présenter en annexe un règlement d'entreprise d'il y a un siècle et celui que nous devons adopter pour l'introduction de l'horaire libre.

Les lecteurs qui liront les règlements établis de décennie en décennie verront que les amendements apportés sont directement fonction de la situation économique et, par voie de conséquence, du marché du travail.

Si, à l'époque, la législation du travail contenait des dispositions impératives pour protéger le personnel contre les employeurs au caractère exploiteur, c'était nécessaire, mais sur la base de l'évolution du marché du travail et de ses perspectives, nous souhaitons que la Commission fédérale du droit du travail ne tarde pas à apporter quelques modifications à l'actuelle L.T. afin de pouvoir mieux encore adopter l'horaire de travail libre.

ANNEXE I

Nous reproduisons ci-après un extrait de règlement d'entreprise d'il y a un siècle :

« AU BON VIEUX TEMPS »

Règlement de bureau à l'attention du personnel

1. Respect de Dieu, propreté et ponctualité sont les règles d'une maison bien ordonnée.
2. Dès maintenant, le personnel sera présent de 6.00 heures du matin à 6.00 heures du soir. Le dimanche est réservé au service religieux. Chaque matin, on dit la prière dans le bureau principal.
3. Chacun est tenu de faire des heures supplémentaires si la direction le juge utile.
4. L'employé le plus ancien est responsable de la propreté des locaux. Les plus jeunes s'annoncent chez lui, 40 minutes avant la prière, et sont également à sa disposition en fin de journée.
5. L'habillement doit être simple. Le personnel ne doit pas se vêtir de couleurs claires et doit porter des bas convenables. Il est interdit de porter des caoutchoucs et manteaux dans les bureaux, car le personnel dispose d'un fourneau. Exception en cas de mauvais temps : foulards et chapeaux. On recommande en outre d'apporter chaque jour, pendant l'hiver, quatre livres de charbon.
6. Il est interdit de parler pendant les heures de bureau. Un employé qui fume des cigares, prend des boissons alcooliques, fréquente les salles de billard ou des milieux politiques est suspect quant à son honneur, son honnêteté et sa correction.
7. Il est permis de prendre de la nourriture entre 11.30 et 12.00 heures. Toutefois, le travail ne doit pas être interrompu.
8. Envers la clientèle, la direction et les représentants de la presse, l'employé témoignera modestie et respect.
9. Chaque membre du personnel a le devoir de veiller au maintien de sa santé. En cas de maladie, le salaire ne sera pas versé. On recommande

à chacun de mettre une bonne partie de son gain de côté, afin qu'en cas d'incapacité de travail et dans sa vieillesse, il ne soit pas à charge de la collectivité.

10. Pour terminer, nous attirons votre attention sur la générosité de ce nouveau règlement. Nous en attendons une augmentation considérable du travail.

Extrait de règlements d'entreprises, comptoirs, manufactures et chancelleries, de 1863 à 1872.

ANNEXE II

Et maintenant voici les principales dispositions d'un règlement d'application de l'horaire libre :

EXTRAIT DU RÈGLEMENT D'APPLICATION DE L'HORAIRE LIBRE INTRODUIT DANS L'ENTREPRISE CONSIDÉRÉE

1. *Champ d'application*

Tout le personnel occupé régulièrement dans l'entreprise bénéficie de l'horaire libre sous réserve des exceptions suivantes :

- les guets de nuit,
- les portiers,
- le personnel de la crèche.

2. *Début et fin du travail*

- 21 Chaque collaborateur(trice) peut fixer le début et la fin de sa journée de travail dans les limites suivantes :

début : entre 06.30 et 08.00 h. dans le secteur fabrication
entre 07.00 et 08.00 h. dans le secteur adm. et com.

fin : entre 16.00 et 18.00 h. dans le secteur fabrication
entre 16.00 et 18.30 h. dans le secteur adm. et com.

- 22 L'horaire pour les heures supplémentaires proprement dites n'est pas tenu à ces limites.

- 23 La possibilité de changer les heures de début et de fin de journée est reconnue à chaque collaborateur(trice), sous réserve des situations suivantes :

- les impératifs momentanés du travail, en particulier l'urgence, ne le permettent pas ;
- la présence de plusieurs collaborateurs(trices) travaillant ensemble est requise ;
- une permanence doit être assurée.

La reconnaissance de ces situations, la décision et l'information des personnes concernées par la décision, incombent aux chefs hiérarchiques.

3. *Les pauses et l'interruption de midi*

- 31 Les pauses du matin et de l'après-midi sont maintenues comme jusqu'ici.
- 32 A l'heure du repas, chaque collaborateur(trice) interrompra son travail durant au moins 45 minutes entre 11.30 et 13.30 h.

4. *Les heures de présence imposées*

- 41 Tous les collaborateurs(trices) accomplissant la durée normale de l'horaire doivent chaque jour de travail être présents(es):
 - le matin de 08.00 à 11.30 h.,
 - l'après-midi de 13.30 à 16.00 h.
- 42 En dehors des cas admis d'horaires spéciaux ou réduits et en dehors des limites qui leur ont été reconnues, toute absence pendant les heures de travail imposées doit être autorisée.
- 43 En plus des 6 heures de l'horaire imposé, chaque personne effectuant l'horaire normal est tenue à une présence quotidienne moyenne de 2.48 heures plus les minutes de rattrapage.

5. *Contrôle des présences*

- 51 Tout collaborateur(trice) est tenu(e) de timbrer ses arrivées, ses interruptions et ses sorties de travail à l'aide de sa carte personnelle de timbrage.
- 52 Lorsqu'un collaborateur(trice) a oublié sa carte personnelle de timbrage, il s'adresse au portier qui se chargera de procéder à l'opération de timbrage au profit de l'intéressé(e).

6. *Le décompte des heures de présence*

- 61 Au début de chaque mois, la Direction du personnel affichera, dans le voisinage des postes de timbrage, le nombre d'heures théoriques de travail à accomplir.

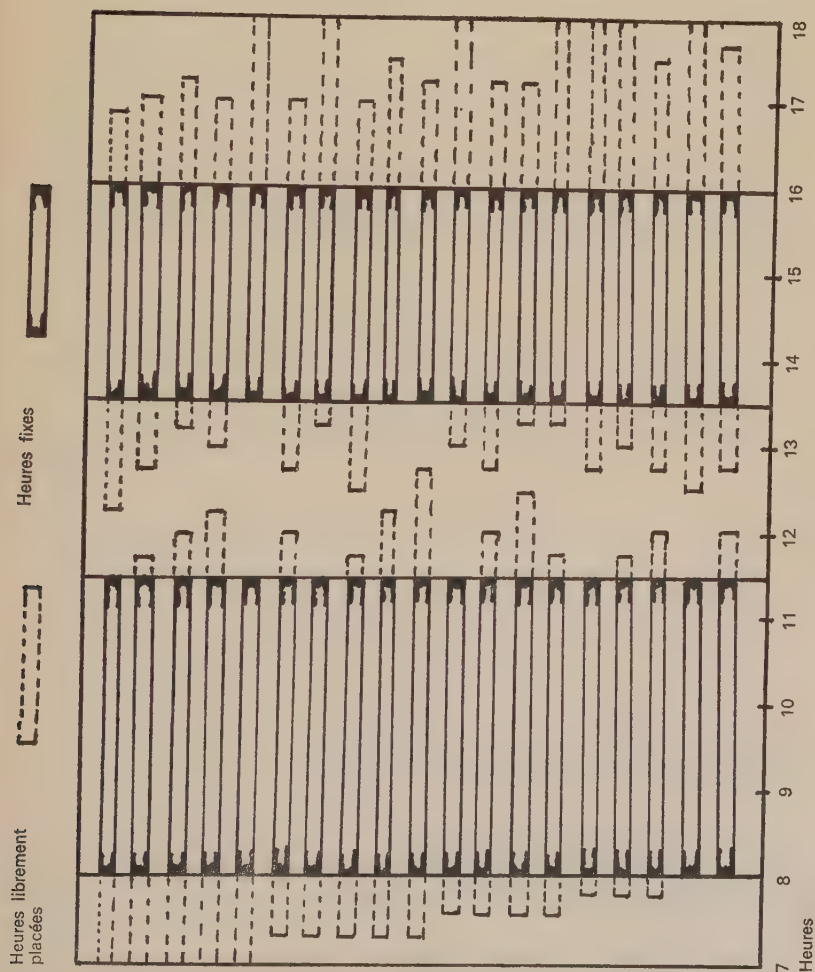
- 62 Chacun recevra tous les quinze jours le nombre d'heures effectivement accomplies. A la fin du mois, chacun aura connaissance de son décompte d'heures effectivement accomplies. La différence entre les heures théoriques et les heures effectivement accomplies (sous réserve des absences autres que pour convenance personnelle) ne dépassera pas 10 heures (en plus ou en moins) compensables le mois suivant.
- 63 Les heures accomplies en plus de la différence compensable (10 heures) seront annulées.
- 64 Les heures non accomplies en moins de la différence compensable (10 heures) seront déduites du salaire. Lorsque cette situation se répète, un horaire fixe sera imposé à l'intéressé(e).
- 65 Les soldes positifs d'heures accomplies ne peuvent être compensées qu'en dehors de l'horaire imposé.

7. Dispositions finales

- 71 Les dispositions légales relatives à la protection des jeunes gens et des femmes, de même que les dispositions internes relatives aux absences de maladie, d'accident, aux heures supplémentaires, etc. demeurent valables.
- 72 Les absences, les congés d'une durée d'un jour, seront pris en compte pour un nombre d'heures théoriques égal à l'horaire quotidien normal et ceux d'une demi-journée pour la moitié de celui-ci.

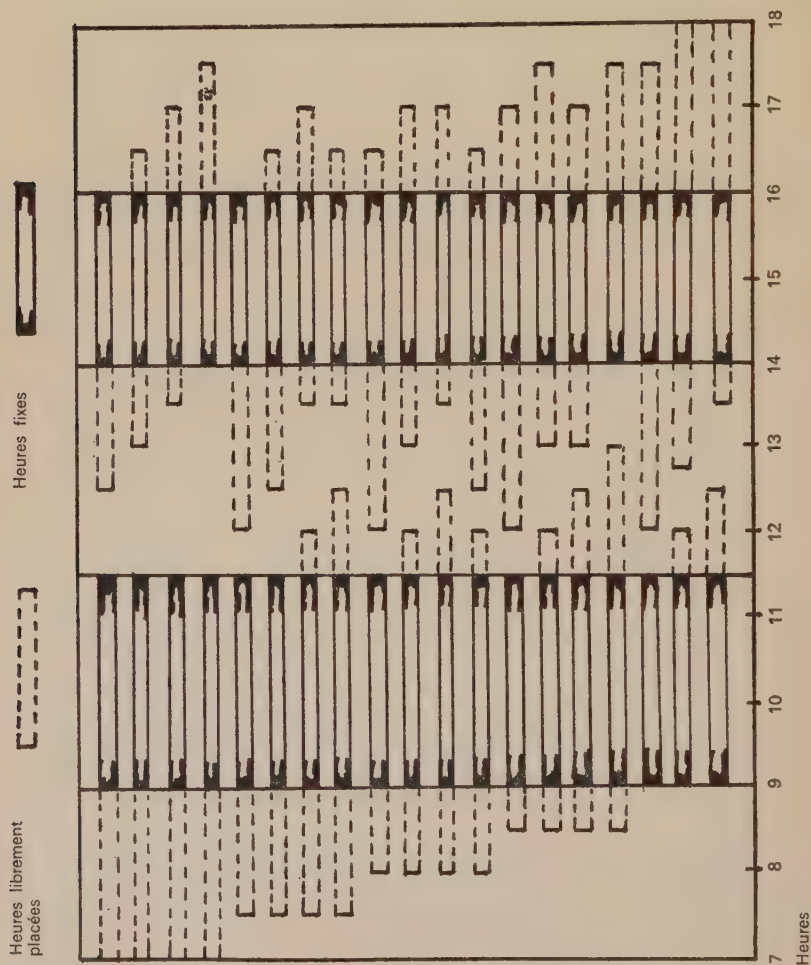
ANNEXE III

Illustration des possibilités offertes par l'horaire libre dans l'entreprise considérée (8,80 + 0,20 h. de rattrapage par jour et en respectant au minimum 45 minutes de pause à midi)



ANNEXE IV

Illustration des possibilités offertes par l'horaire libre dans une entreprise du secteur tertiaire (8 h. par jour et en respectant au minimum 30 minutes de pause à midi)



CHOIX DU TRONC COMMUN DANS LE CADRE DE LA JOURNÉE DE TRAVAIL

Sur les plans théorique et pratique, il existe une différence quant au choix des heures bloquées. Dans l'industrie horlogère en particulier, on travaille d'après la convention, 8,80 heures par jour, plus quelques minutes de rattrapage pour les ponts, soit en principe 9 heures par jour.

L'autonomie moyenne — en particulier aux chaînes d'assemblage système Lanco — s'élève à 3 heures. Nous divisons la journée en 6 heures bloquées appelées tronc commun et 3 heures librement placées à l'intérieur de certaines limites (06.30-18.00 h. et 07.00-18.30 h. respectivement dans les secteurs fabrication et adm. et com.). Admettons le cas d'une personne désirant décaler son horaire par rapport à celui qu'elle avait avant l'introduction de l'horaire libre. De plus, elle respecte la pause minimum de midi (45 minutes).

Cas I Tronc commun

Matin	8.15 à 11.30 h.	=	3.15 h.
Après-midi	13.30 à 16.15 h.	=	<u>2.45 h.</u>
			6.00 h.

Cette possibilité oblige une entrée à 8.15 h. au plus tard pour ladite personne. Elle travaille jusqu'à 18.00 h.

Cas II Tronc commun

Matin	8.30 à 11.30 h.	=	3.00 h.
Après-midi	13.30 à 16.30 h.	=	<u>3.00 h.</u>
			6.00 h.

Ce cas a l'avantage de faire tomber une exigence de précision puisqu'il faudra à ladite personne commencer à 8.15 h. au plus tard en finissant à 18.00 h. pour accomplir sa journée normale de travail.

Notre entreprise se situe à 10 min. à peine du centre de la ville. En fixant une sortie libre après 16.00 h., nous n'offrons plus la possibilité de traiter ses affaires personnelles avec la latitude et la tranquillité souhaitées dans certains cas.

D'autre part, un début obligatoire avant 13.30 h. n'est pas concevable à cause du nombreux personnel féminin responsable d'un ménage. Ce personnel doit regagner son domicile à midi pour cuisiner (enfants, mari travaillant dans une entreprise n'ayant pas l'horaire libre). Une sortie plus tardive que 11.30 h. n'offre plus l'avantage d'éviter la cohue de midi et les files d'attente à chaque carrefour.

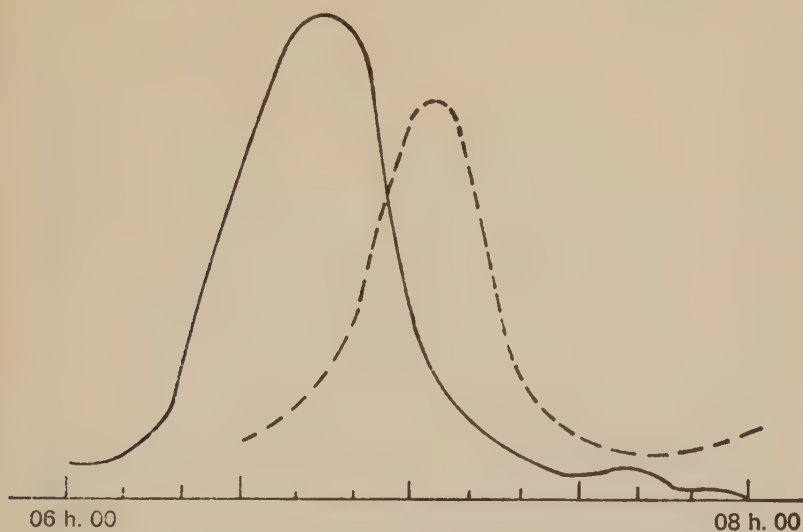
Nous pensons que les heures choisies dans les limites actuelles de la journée de travail et compte tenu des impératifs de production, à savoir

matin	8.00 - 11.30 h.
après-midi	13.30 - 16.00 h.

offre donc le plus d'avantages au personnel.

ANNEXE VI

Répartition statistique des heures d'arrivée et de départ dans une entreprise allemande, appliquant l'horaire libre.

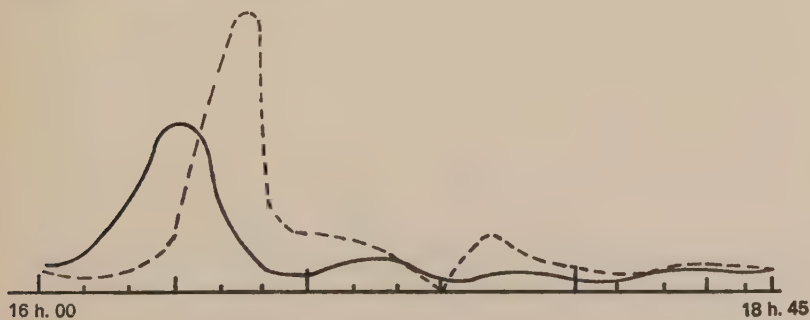


Ligne pleine: été, temps beau et chaud

Ligne pointillée: automne, temps maussade

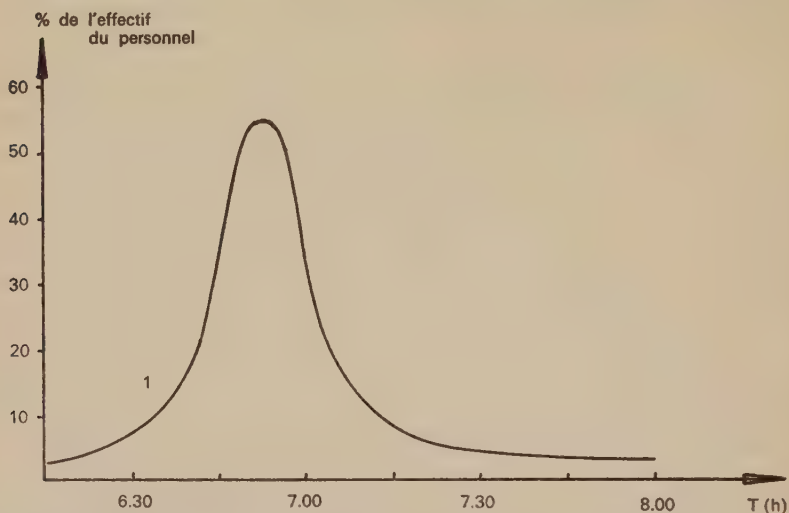
Les deux facteurs prépondérants sont : la volonté individuelle et les moyens de transport.

Source : CORÈDE, Lausanne.

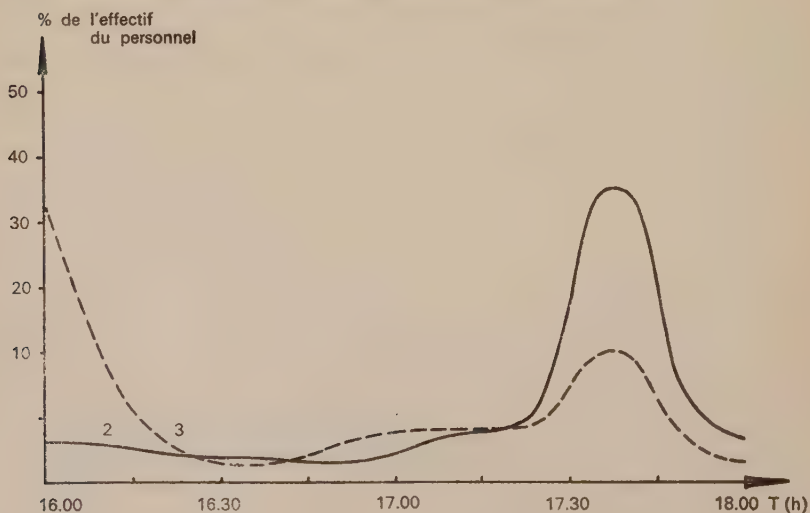


ANNEXE VII

Répartition statistique des heures d'entrée et de sortie du personnel du secteur de fabrication de l'entreprise considérée (saison d'hiver):

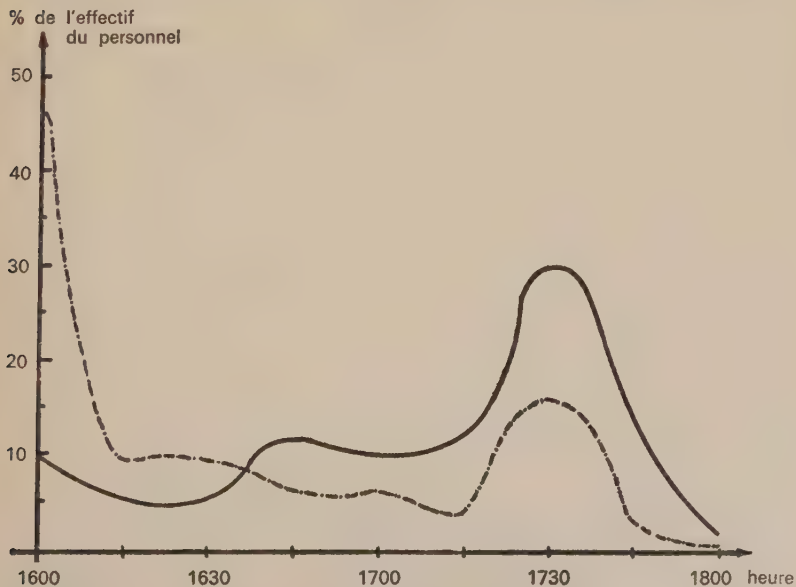
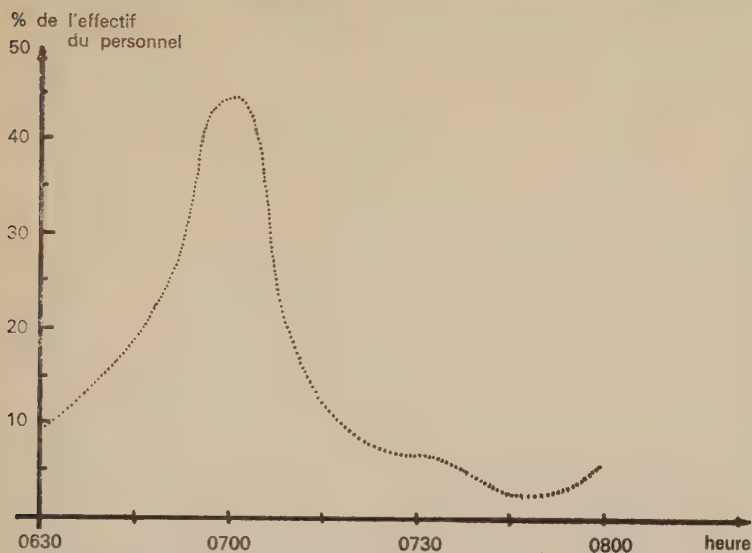


1. Entrée du personnel du secteur fabrication
2. Sortie du personnel du secteur fabrication (lundi-jeudi).
3. Sortie du personnel du secteur fabrication (vendredi).



ANNEXE VIII

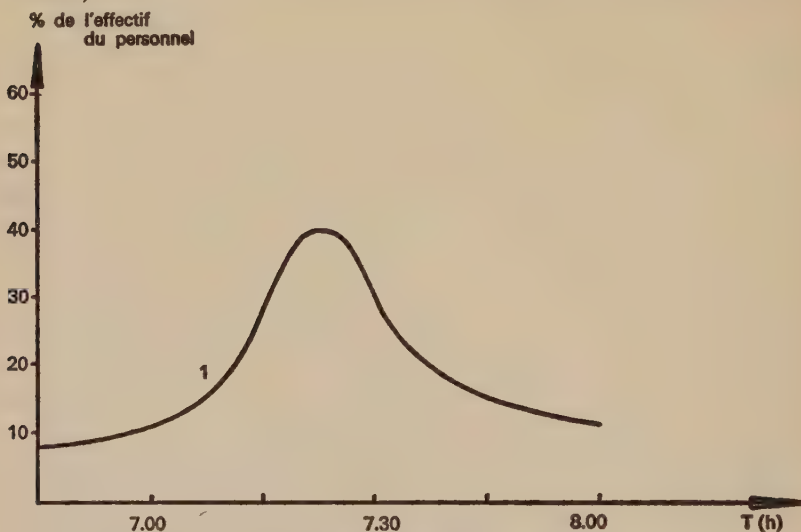
Répartition statistique des heures d'entrée et de sortie du personnel du secteur de fabrication de l'entreprise considérée (période d'été):



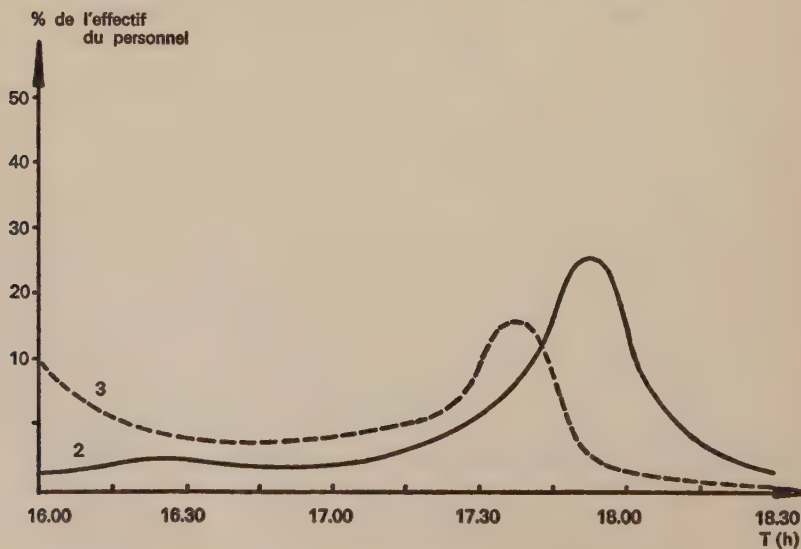
Légende : matin / lundi - jeudi après-midi
/ vendredi après-midi - - - - -

ANNEXE IX

Répartition statistique des heures d'entrée et de sortie du personnel du secteur administratif et commercial de l'entreprise considérée (saison d'hiver):

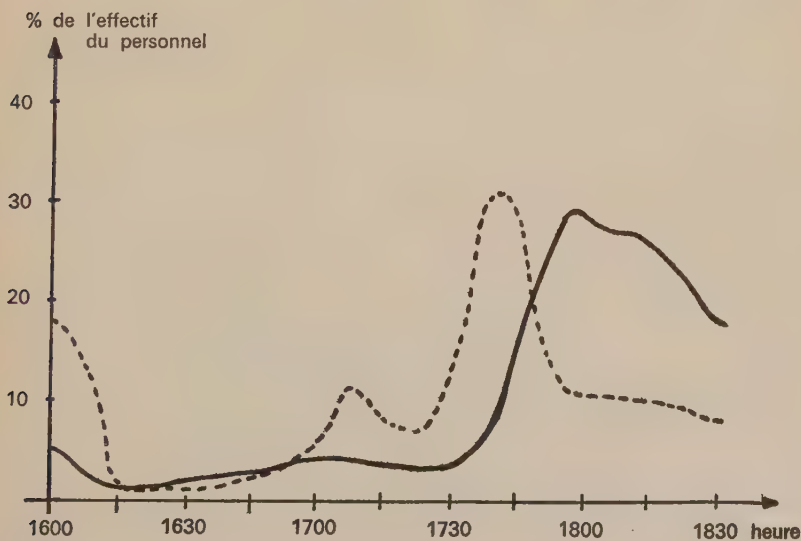
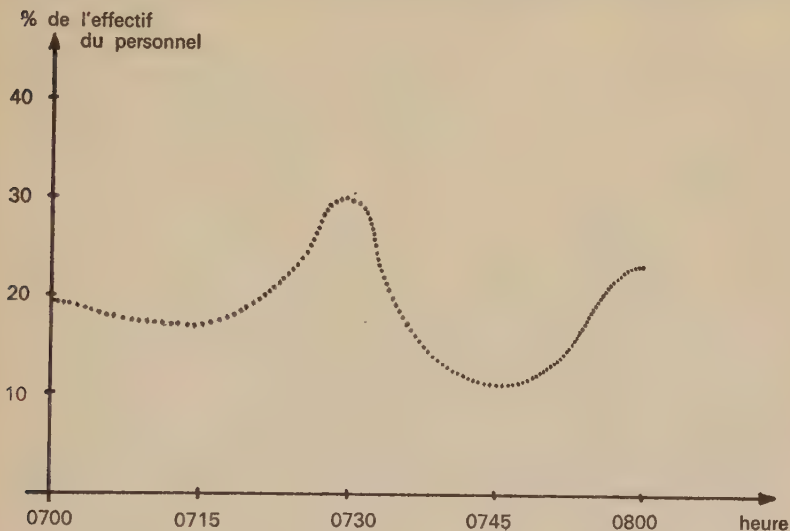


1. Entrée du personnel du secteur adm. et com.
2. Sortie du personnel du secteur adm. et com. (lundi-jeudi).
3. Sortie du personnel du secteur adm. et com. (vendredi).



ANNEXE X

Répartition statistique des heures d'entrée et de sortie du personnel du secteur administratif et commercial de l'entreprise considérée (période d'été):

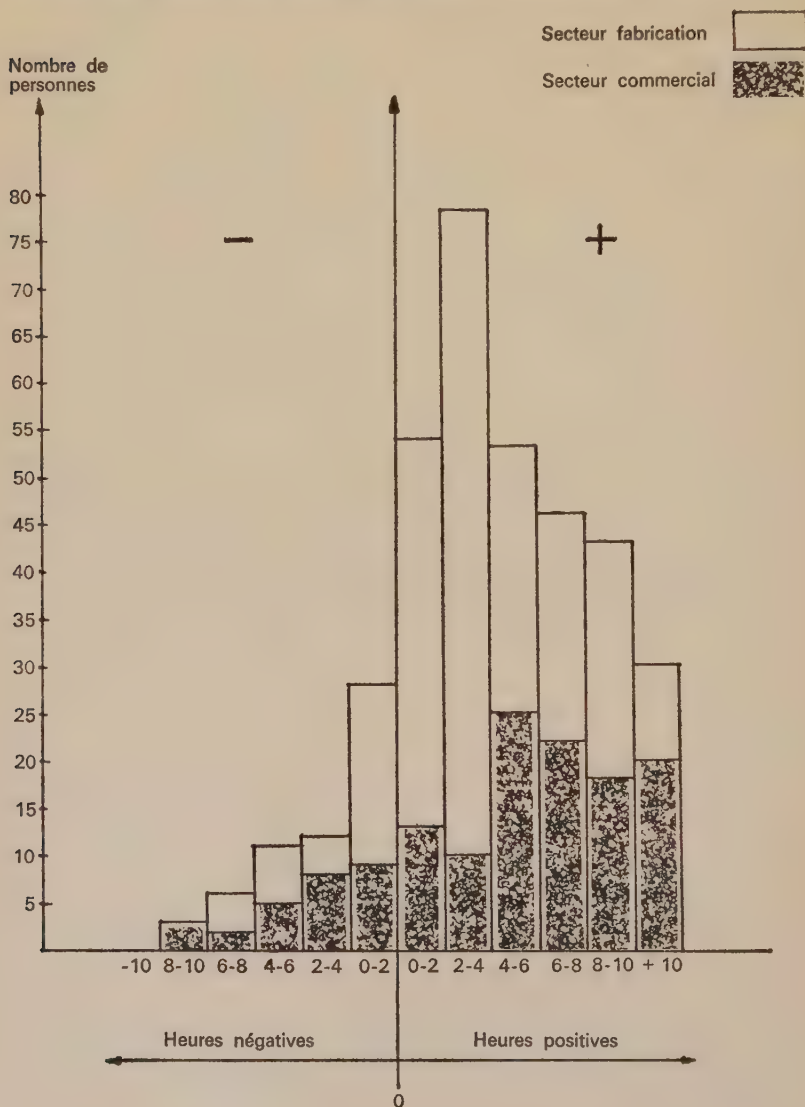


Légende :

- matin /
- lundi - jeudi après-midi /
- vendredi après-midi /

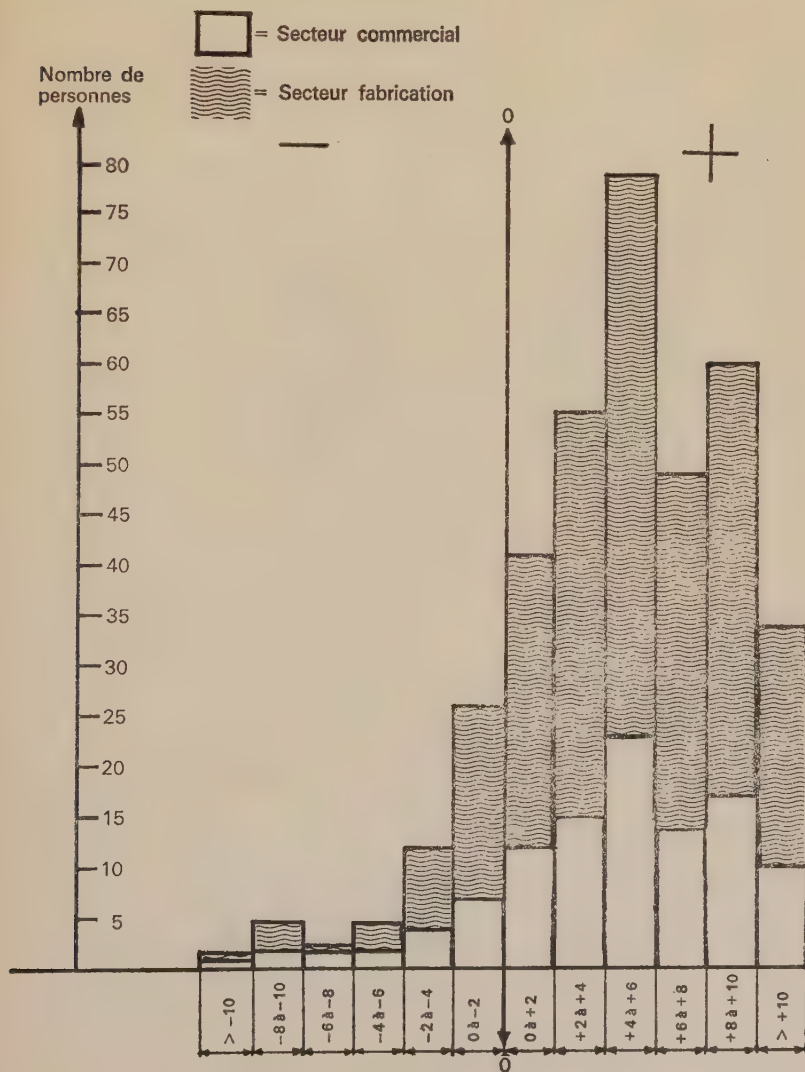
ANNEXE XI

Représentation graphique, par secteur, des différences d'heures positives et négatives (après trois mois d'application du système):



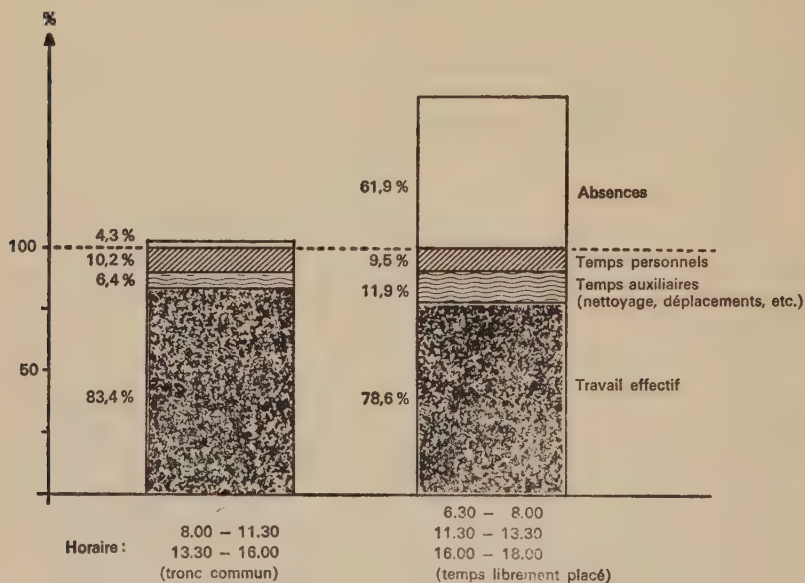
ANNEXE XII

Représentation graphique, par secteur, des différences d'heures positives et négatives (après cinq mois d'application du système):



ANNEXE XIII

Comparaison du pourcentage d'occupation du poste de travail entre le tronc commun et le temps librement placé.



Cette comparaison a été établie sur la base des données suivantes :

Nombre d'observations instantanées valables: 2700

Période considérée: du 15 février au 26 mars 1971

Effectif et profession du groupe observé: 10 horlogers

Précision moyenne des résultats: $\pm 5 \%$

La différence entre les temps auxiliaires du tronc commun et du temps librement placé s'explique par le fait que la préparation et la mise en ordre de la place de travail s'effectuent en dehors du tronc commun.

Les temps personnels révèlent quelque chose d'intéressant: ils sont plus faibles durant le temps librement placé que pendant le tronc commun.

Bibliographie

(non exhaustive, dans l'ordre alphabétique)

1. Ouvrages

- ANDERSON NELS, *Work and leisure*, Londres, éd. Routledge and Kegan, 1961.
- ANDRIEUX ANDRÉE et LIGNON JEAN, *L'ouvrier d'aujourd'hui sur les changements dans la condition et la conscience ouvrières*, Paris, éd. Marcel Rivière, 1960.
- BENNIS W. G., *Changing organisations*, New York, éd. Mc Graw-Hill, 1966.
- BIGLER F. W., *Commentaire de la loi sur le travail (loi fédérale sur le travail dans l'industrie, l'artisanat et le commerce)*. Traduit de l'allemand par M^e A. Laissue, Berne, éd. Union syndicale suisse, 1966.
- CARTER C. F. et WILLIAMS B. R., *Industry and technical progress. Factors governing the speed of application of science*, Londres, éd. Oxford Univ. Press, 1960.
- DEMONDION P., *La promotion sociale*, coll. « L'administration nouvelle », Paris, éd. Berger-Levrault, 1966.
- DUMAZEDIER J., *Vers la civilisation des loisirs*, coll. Esprit « La cité prochaine », Paris, éd. Le Seuil, 1962.
- FOURASTIER J., *Machinisme et bien-être*, Paris, éd. de minuit, 1962.
- *Les 40 000 heures*, Paris, éd. Flammarion, 1965.
- FRIEDMANN G., *Le travail en miettes*, Paris, éd. Gallimard, 1956.
- GIROD R., *Etudes sociologiques sur les couches salariées*, Paris, éd. Marcel Rivière, 1961.
- GRANDJEAN E., *Précis d'ergonomie*, Thoun et Munich, éd. Ott Verlag, 1967.
- Traduit de l'allemand par Presse Académique Européenne, Bruxelles.
- DE GRAZIA S., *Of time work and leisure*, New York, éd. 20th Century, 1962.
- GROSSIN W., *Le travail et le temps*, Paris, éd. Anthropos, 1969.
- HERZBERG F., *Motivation to work*, Londres, éd. Wiley, 1959, 2^e édition.
- *Work of the nature of men*, Londres, éd. World, 1966.
- HOUDIN G., *Une civilisation des loisirs*, Paris, éd. Calman-Lévy, 1961.
- JURGENSEN, *What Job Applicants Look for in a Company Personnel Psychology*, Londres, 1947.

- KLEEMEIER R. W., *Aging and leisure. A Research perspective into the meaningful use of time*, New York, éd. Oxford University Press, 1961.
- LE BRUN P., *Questions actuelles du syndicalisme*, Paris, éd. Le Seuil, 1965.
- LEHMANN G., *Praktische Arbeitsphysiologie*, Stuttgart, éd. Thieme Verlag, 1953.
- LIKERT R., *New patterns of management*, New York, éd. Mc Graw-Hill, 1961.
- LIKEWOOD D., *The affluent worker, Sociology*, vol. 1, Londres, éd. Wiley, 1967.
- MAURICE M. et MONTEIL C., *Vie quotidienne et horaires de travail*, Paris, Institut des Sciences sociales, 1967.
- MARTIN L., *La société de demain dans l'Europe d'aujourd'hui*, Paris, éd. Denoël, 1966.
- NAVILLE P., *La vie de travail et ses problèmes*, Paris, éd. Colin, 1954.
- PARANQUE R., *La semaine de trente heures*, coll. Société, Paris, éd. Le Seuil, 1967.
- SELLIER F. et TIANO R., *Economie du travail*, Paris, éd. P.U.F., 1962.
- SARTIN P., *Le surmenage professionnel*, coll. « Les grands problèmes », Paris, éd. Hachette, 1966.
- VERNON H., *Industrial fatigue and efficiency*, New York, éd. Dutton, 1921.
- WYATT, LANGDON et STOCK, *Fatigue and Boredom in Repetitive Work*, Industrial Health Research Bord, Londres 1937.

2. Législations et conventions

- Loi fédérale sur le travail dans l'industrie, l'artisanat et le commerce du 13 mars 1964 et son Ordonnance générale du 14 janvier 1966.
- Loi fédérale sur l'assurance en cas de maladie et d'accidents du 13 juin 1911 et ses ordonnances relatives à la prévention des maladies professionnelles du 23 décembre 1960 et aux maladies professionnelles du 27 août 1963.
- Guide de l'assurance obligatoire contre les accidents, 17^e édition, avril 1969.
- Loi fédérale sur la formation professionnelle du 20 septembre 1963 et son ordonnance d'exécution du 30 mars 1965.
- Loi cantonale bernoise sur la formation professionnelle du 10 février 1969.
- Convention patronale de l'Industrie Horlogère du 1^{er} octobre 1965.

3. Articles extraits de revues et journaux (non exhaustive, dans l'ordre alphabétique)

- AMMANN R., « Ueber die gleitende Arbeitszeit », *Hauszeitschrift*, Zoug, 21^e année, N^o 6, 1969, p. 3-5.
- ARMAND L., « L'être vivant et la machine », *Industrie et Technique*, Paris, 22^e année, N^o 10, avril 1970, p. 3.

- ASSOR V., « Les déplacements quotidiens de travail dans l'agglomération parisienne », *Hommes et Techniques*, Paris, 24^e année, N° 301, novembre 1969, p. 1018-1029.
- BEFAYS R., « Relations entre les objectifs du contrôle de gestion et les formes de gouvernement de l'entreprise », *Chefs*, Genève, 30^e année, novembre 1969, p. 3-8.
- BOUDET D., « Audit interne : ne perdez pas le contrôle », *Les Informations*, Paris, 25^e année, N° 1301, avril 1970, p. 51-61.
- CHENAUX I., « La motivation : Taylor est mort », *Les Informations*, Paris, 25^e année, N° 1304, mai 1970, p. 23-24.
- DELORS J., « Plaidoyer pour la prospective sociale », *Personnel*, Paris, N° 131, février 1970, p. 17-27.
- DUCREY L. et YERSIN R., « Le coût de l'absentéisme pour l'industrie », *Revue Economique et Sociale*, Lausanne, 26^e année, N° 2, mai 1968, p. 119-123.
- FLORIO R., 3 articles sur l'évolution du concept « Travail » : 1. « Qu'est-ce que le travail » ; 2. « La sensation de fatigue pendant le travail » ; 3. « La machine et l'homme », *L'étude du travail*, Paris 17^e année, N° 211, novembre 1969, p. 43-47 ; 18^e année, N° 213, janvier 1970, p. 39-42 ; 18^e année, N° 215, mars 1970, p. 27-30.
- GAYTTE N., « Les repas de midi dans les entreprises de la région parisienne », *Hommes et Techniques*, Paris, 24^e année, N° 302, décembre 1969, p. 1114-1129.
- GODEAN W., « L'industrie des repas en série », *Le Marché*, Bruxelles, 29^e année, éd. supplémentaire mensuelle d'octobre 1969, p. 9-16.
- HALLAIRE J., « Vers un aménagement des horaires de travail. Conditions d'établissement de la journée continue », *Revue du Comité national pour un aménagement des temps de travail et de loisirs*, Paris, N° 14, décembre 1959, 20 pages.
- HILLERT A., « Arbeitstag nach Mass », *VDI-Nachrichten* (Verband Deutsche Ingenieure), Berlin, N° 8, 1969, p. 1-2.
- HOUDIN G., « L'aménagement des temps de loisirs et l'entreprise », *Bulletin de l'Association des Anciens élèves de l'Institut d'administration des entreprises de l'Université de Paris*, Paris, N° 2, juin 1965, p. 2-13.
- HYERS M., « Who are your motivated workers », *Haward Business Review*, New York, 42^e année, janvier-février 1964, p. 73-88.
- KNESCHAUREK F., directeur du groupe des études prospectives. *Perspective de l'évolution de l'économie suisse jusqu'en l'an 2000*. Première partie : « Population et activité », St-Gall, mars 1969, p. 79-85 ; deuxième partie : « Perspective de l'évolution économique globale », St-Gall, mai 1970, p. 35-56.

- KRAMER R., « Le M.T.M. : son introduction et ses possibilités dans l'industrie horlogère », *L'étude du travail*, Paris, 17^e année, N° 202, janvier 1969, p. 33-42.
- MAQUET H., « L'aménagement des horaires de travail dans le cadre de la journée », *Revue du Comité national pour un aménagement des temps de travail et de loisirs*, Paris, non daté, 175 pages.
- DE ROCHEBRUME R., « Le travail temporaire mérite un statut permanent », *Entreprises*, Paris, 64^e année, N° 770, juin 1970, p. 51-61.
- RUSSO F., « La maîtrise personnelle de l'information », *Direction*, Paris, 8^e année, N° 170, février 1970, p. 106-109.
- SARTIN P., « Gaspillage et compétitivité », *Direction*, Paris, 7^e année, N° 162, juin-juillet 1969, p. 671-673 et 687.
- « Le coût des heures supplémentaires », *Direction*, Paris, 8^e année, N° 170, février 1970, p. 112-114.
- « Les heures supplémentaires », *Travail et Méthode*, Paris, 22^e année, N° 250, février 1970, p. 29-33.
- STOPP K., « Gleitende Arbeitszeit bei der Bölkow gmbH », *Arbeitsgemeinschaft zur Forderung der Partnerschaft in der Wirtschaft*, Munich, tirage spécial, novembre 1968, p. 1-3.
- TURELLO U., « Considérations générales sur le mouvement de la qualité au Japon », *Bulletin de l'A.F.C.I.Q.* (Association française pour le contrôle industriel de la qualité), Courbevoie près Paris, 6^e année, N° 1, mars 1970, p. 4-18.
- « Le problème des communications dans l'entreprise », *Contremaître*, Journal suisse des contremaîtres, Zurich, 73^e année, N° 25, juin 1967, p. 631-634.
- Les Maisons Blanches : « Une philosophie : le bien manger dans l'entreprise », *Les Dossiers de l'Entreprise*, supplément bimestriel de la revue *Entreprise*, Paris, N° 18, mars 1970, p. 97-100.
- « Le Recrutement », *Hommes et Techniques*, Paris, 20^e année, N° 246, avril 1965, p. 527.
- « More ways than one to more mountains », *International Management*, New York, 25^e année, N° 3, avril 1970, p. 52-55.
- « Erste Erfahrungen mit der « Individuellen », *Luzerner Tagblatt*, 118^e année, 13 janvier 1970, p. 3-5.
- « In the eye of the beholder », *Personal Management*, Londres, 11^e année, mai 1969, p. 36-42.
- « Flexible working day successful in Germany »; « Absenteism », *Science Journal*, Londres, 6^e année, avril 1970, p. 9-11, p. 26-31.
- « Automation nach dem Prinzip Konfektion nach Mass », *Die Uhr*, Bielefeld (D), 24^e année, N° 8, 1969, p. 46-47.

Table des matières

Préface	7
Avant-propos	9

Introduction. LE PERSONNEL : QUELLES SONT SES EXIGENCES ET COMMENT LES SATISFAIRE ?

1. Evolution de quelques idées	13
2. Qu'entend-on par horaire de travail libre?	17
3. Conséquences de l'introduction de l'horaire libre dans une grande entreprise allemande	18

Première Partie. LES SEPT RAISONS MAJEURES QUI ONT POUSSÉ UNE IMPORTANTE ENTREPRISE HORLOGÈRE A SE PENCHER SUR CE PROBLÈME

1. Situation géographique du personnel et temps de déplacement	21
2. Nombre d'horaires spéciaux.	23
3. Absences pendant les heures de travail pour des motifs personnels	25
31 L'absentéisme	25
32 Les incidences de l'horaire libre sur l'absentéisme	27
4. Rotation du personnel	28
5. Trafic routier	31
6. Les horaires souples ont des incidences sur l'embauche	33
7. Les principaux résultats des expériences réalisées par des entre- prises suisses et allemandes	34
71 Les causes de l'introduction de l'horaire libre	35

72	La méthode d'introduction	35
73	Les diverses conséquences	36
74	Les moyens de contrôle	38
75	Quelques autres incidences	38

Deuxième Partie. QUELS SONT LES PROBLÈMES QUE POSE L'INTRODUCTION DE L'HORAIRE LIBRE DANS UNE IMPORTANTE ENTREPRISE HORLOGÈRE?

1.	Les problèmes psychologiques de l'horaire libre	39
11	Les possibilités d'une plus grande auto-organisation	40
12	Les avantages dont bénéficie le personnel	41
13	Les incidences sociales	42
131	L'homme et son désir de liberté	43
132	La cellule familiale	43
133	Les principales incidences sur l'environnement économique	44
2.	Les aspects physiologiques à considérer	45
3.	Les problèmes juridiques	49
31	Loi fédérale sur le travail dans l'industrie, l'artisanat et le commerce	49
311	Durée du travail	49
312	La durée du repos	51
313	Les jeunes gens	52
314	Limite du travail de jour	52
315	Remarques	52
32	Caisse nationale suisse d'assurance en cas d'accident	53
33	Convention patronale de l'industrie horlogère	54
4.	Les problèmes organisationnels	54
41	Introduction	54
42	La chaîne d'assemblage: système Lanco	55
43	Les relations interdépartementales	59
44	Les magasins d'approvisionnement de l'entreprise	60
45	La permanence d'un chef est-elle nécessaire?	61
46	La permanence dans les services d'entretien	62
47	La permanence de certains services	63
48	Les services d'état-major	64
49	Les heures supplémentaires	65

410	Les communications dans l'entreprise	68
411	Les apprentis et les jeunes gens	69
412	Conclusion	71

Troisième Partie. LES DEUX IMPORTANTS PROBLÈMES CONNEXES A
L'INTRODUCTION DE L'HORAIRE LIBRE : LA NÉCESSITÉ D'UN CONTROLE
ET LE REPAS DE MIDI

1.	La nécessité d'un contrôle	73
11	Les divers moyens de contrôle des présences	75
12	Lieu d'implantation des lecteurs de jetons et des machines annexes	78
13	Quelles informations temporelles recevra le personnel? . .	79
2.	Le repas de midi	81
21	Les cinq systèmes traditionnellement rencontrés	82
211	Le réfectoire	82
212	Le restaurant d'entreprise	82
213	Les distributeurs automatiques	83
214	Le restaurant interentreprises	84
215	Accords avec des restaurants voisins	85
22	La nouvelle tendance	86
221	Le restaurant d'entreprise sans cuisine	86
222	Le restaurant d'entreprise en gérance libre	86
23	Remarques générales	87

CONCLUSION	89
----------------------	----

ANNEXES	95
-------------------	----

Annexe I. « Au bon vieux temps »	96
--	----

Annexe II. Extrait du règlement d'application de l'horaire libre introduit dans l'entreprise considérée	98
--	----

Annexe III. Illustration des possibilités offertes par l'horaire libre dans l'entreprise considérée	101
--	-----

Annexe IV. Illustration des possibilités offertes par l'horaire libre dans une entreprise travaillant 8 heures par jour	102
--	-----

Annexe V. Choix du tronc commun dans le cadre de la journée de travail	103
---	-----

Annexe VI. Répartition statistique des heures d'arrivée et de départ dans une entreprise allemande	105
Annexe VII. Répartition statistique des heures d'entrée et de sortie du personnel du secteur fabrication de l'entreprise considérée (saison d'hiver)	106
Annexe VIII. Répartition statistique des heures d'entrée et de sortie du personnel du secteur fabrication de l'entreprise considérée (période d'été)	107
Annexe IX. Répartition statistique des heures d'entrée et de sortie du personnel du secteur administratif et commercial de l'entreprise considérée (saison d'hiver)	108
Annexe X. Répartition statistique des heures d'entrée et de sortie du personnel du secteur administratif et commercial (période d'été)	109
Annexe XI. Représentation graphique par secteur, des différences d'heures positives et négatives (après trois mois d'application du système)	110
Annexe XII. Représentation graphique, par secteur, des différences d'heures positives et négatives (après cinq mois d'application du système)	111
Annexe XIII. Comparaison du pourcentage d'occupation du poste de travail entre le tronc commun et le temps librement placé .	112

BIBLIOGRAPHIE

1. Ouvrages	113
2. Législations et conventions	114
3. Articles extraits de revues et journaux	114

Achévé d'imprimer et de brocher en novembre 1971
dans les ateliers
Delachaux et Niestlé S.A. Neuchâtel (Suisse)

